

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

**A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA
PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DA
EDUCAÇÃO BÁSICA.**

**A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NANCY NINA COSTA-
MACAPÁ-AMAPÁ-BRASIL**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2016

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

**A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA
PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DA
EDUCAÇÃO BÁSICA.**

**A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NANCY NINA COSTA-
MACAPÁ-AMAPÁ-BRASIL**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 30 de Novembro de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº376/2016 de 12 de Outubro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador

Arguente: Professora Doutora Felipa Cristina H.R. Lopes dos Reis

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

Lisboa

2016

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL
NANCI NINA COSTA.

“É preciso substituir um pensamento que
isola e separa por um pensamento que
distingue e une.” (Edgar Morin)

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir superar os obstáculos cotidianos para a concretização de mais uma importante etapa para minha vida pessoal e profissional. Por me presentear todos esses anos com a presença de meus amados pais (Francisco e Irene), incansáveis na tarefa de guiar meus passos me apoiando e incentivando quando as dificuldades pareciam maiores que o desejo de vencer;

Pelo carinho e apoio dos meus irmãos (Ana Paula e André Luiz) e demais familiares que, mesmo de longe, as vezes anonimamente contribuem com cada conquista alcançada;

Ao meu esposo (Miguel) pela compreensão nos momentos de ausência, por cuidar de nossos filhos, por acreditar no meu potencial e por me incentivar quando por vezes pensei em desistir;

Aos meus filhos (Luís Otávio e Luís Miguel), perdão pelas vezes que os troquei por livros, revistas, papel e caneta;

Aos colaboradores e gestores da Escola Estadual Nanci Nina Costa que contribuíram no fornecimento de informações necessárias à construção desse trabalho;

Ao Prof.º Doutor Ricardo Figueiredo Pinto pelas orientações, correções e incentivos;

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, contribuindo com um gesto, uma palavra buscaram me fazer compreender que o futuro se constrói dedicando-se ao presente.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo destacar a importância do gestor escolar para a manutenção da disciplina, vez que, a indisciplina interfere significativamente no rendimento e na qualidade da aprendizagem dos discentes. Tem-se notado ser recorrente no interior das escolas de educação básica episódios de indisciplina, impondo a necessidade de aprofundamento de suas causas. Para o desenvolvimento deste trabalho, cujo tema é “A Gestão Escolar e as Consequências da Indisciplina para o Processo Ensino-aprendizagem nas Turmas da Educação Básica: Experiência da Escola Estadual Nanci Nina Costa”, foi necessário identificar que posturas são adotadas pela gestão escolar em relação aos alunos indisciplinados. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e a aplicação de questionários aos gestores, coordenadores pedagógicos e professores para subsidiar a identificação das causas geradoras e a implicação da indisciplina dentro da escola. A partir da análise foi possível constatar que a administração da E.E.N.N.C. adota os pressupostos da teoria funcionalista onde há a centralização das decisões na figura do diretor, logo aspectos burocráticos sobrepõem aos pedagógicos. Sendo imprescindível redimensionar as relações sociais e institucionais que regem o trabalho escolar, substituindo a participação alienada pela gestão compartilhada associada há um amplo movimento de formação continuada e permanente que envolva a comunidade intra e extra escolar.

Palavras-chave: Gestão. Família. Formação. Indisciplina. Aprendizagem.

ABSTRACT

This study aimed to highlight the importance of school management for the maintenance of discipline, time, indiscipline interfere significantly on the yield and quality of learning of students. It has been noted to recur within the basic education schools episodes of indiscipline, imposing the need to deepen their causes. To develop this work, whose theme is "The School Management and indiscipline Consequences for Process Teaching and learning in classes of Basic Education: Experience the State School Nanci Nina Costa" was necessary to identify which positions are adopted by the school management relation to unruly students. The methodology used was a literature review and the application of questionnaires to managers, coordinators and teachers to support the identification of causes generating and involvement of indiscipline within the school. From the analysis it was possible to state that the administration of E.E.N.N.C. adopts the assumptions of functionalist theory where there is centralization of decisions in the figure of the director, soon bureaucratic aspects outweigh the teaching. Being indispensable resize the social and institutional relationships that govern school work, replacing the participation sold by shared management associated there is a large movement of continuous and permanent training involving intra and extra school community.

Keywords: Management. Family. Formation. Indiscipline. Learning.

LISTA DE SIGLAS

ANEB – Avaliação Nacional da Educação Básica

ANDE – Associação Nacional de Educação

ANDES- SN- Associação Nacional dos Dirigentes do Ensino Superior

ANRESC- Avaliação Nacional do Rendimento Escolar

CC- Código Civil

CF- Constituição Federal

CFA- Conselho Federal de Administração

CNTE- Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação

CONSEG- Conselho de Segurança

CONAE- Conferência Nacional de Educação

CUT- Central Única dos Trabalhadores

DEIAI- Delegacia Especializada na Investigação de Atos Infracionais

ECA- Estatuto da Criança e do Adolescente

EENNC- Escola Estadual Nanci Nina Costa

ENCEJA- Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos

ENEM- Exame Nacional do Ensino Médio

GEA- Governo do Estado do Amapá

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MPE- Ministério Público Estadual

OCDE- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PISA- Programa Internacional de Avaliação de Estudantes

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA
A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL
NANCI NINA COSTA.
PDI- Plano de Desenvolvimento Institucional

VI

PROVA ABC- Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização

PSL- Projeto de Lei do Senado

PT- Partido dos Trabalhadores

PPP- Projeto Político Pedagógico

SAEB- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEED- Secretaria de Estado da Educação

TJAP- Tribunal de Justiça do Estado do Amapá

TALIS- Teaching and Learning International Survey

ÍNDICE

GRÁFICOS.....	viii
SIGLAS.....	vi
INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Objetivo Geral.....	16
1.4 Objetivos Específicos.....	16
Capítulo I REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
1.1 Antecedentes Históricos da Administração	17
1.2 Evolução do Conceito de Administração	26
1.2.1 Gestão Pública.....	28
1.2.2 Gestão Pública Escolar.....	30
1.2.3 Concepções acerca da Gestão Escolar.....	36
1.3 Educação; desafios e perspectivas.....	45
1.3.1 O Papel do Estado e da Família.....	46
1.3.2 O Papel da Gestão Escolar.....	50
1.3.3 Alguns Determinantes da Indisciplina Escolar.....	52
1.3.3.1 Fatores Pedagógicos.....	52
1.3.3.2 Fatores Políticos- Administrativos.....	53
1.3.3.3 Fatores Psicossociais.....	53
Capítulo II METODOLOGIA.....	57
2.1 Tipo de Estudo.....	57

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-
APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL
NANCI NINA COSTA.

2.2 Universo de Estudo.....	58
2.3 Fonte de Estudo.....	59
2.4 Coleta de Dados.....	59
2.4.1 Revisão Bibliográfica.....	59
2.4.2 Análise Documental.....	59
2.4.3 Questionário.....	59
2.5 Aspectos Éticos.....	60
2.6 Análise dos Dados.....	61
Capítulo III APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
3.1 Professores do Ensino Fundamental.....	62
3.2 Professores do Ensino Médio.....	68
3.3 Coordenadores Pedagógico.....	75
3.4 Diretor.....	81
3.5 Discussão dos Resultados.....	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	94
APÊNDICES.....	99
APÊNDICE I.....	100
APÊNDICE II.....	102
APÊNDICE II.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Ensino Fundamental

Gráfico 1- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre como a
indisciplina se manifesta da
E.E.N.N.C.....62

Gráfico 2- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre a
frequência com que a indisciplina se manifesta da
E.E.N.N.C.....63

Gráfico 3- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre a causa
geradora da indisciplina na
E.E.N.N.C.....63

Gráfico 4- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre a
postura adotada diante de atos da indisciplina manifestados na
E.E.N.N.C.....64

Gráfico 5- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre a
consequência mais significativa que a indisciplina causa no trabalho escolar na
E.E.N.N.C.....65

Gráfico 6- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre a
facilidade para lidar com atos de indisciplina na
E.E.N.N.C.....65

Gráfico 7- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre como
proporcionar ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências da indisciplina na
E.E.N.N.C.....66

Gráfico 8- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre as
dificuldades em lidar com atos de indisciplina na
E.E.N.N.C.....67

Gráfico 9- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental quanto a
escola buscar apoio de outras instituições para solucionar a indisciplina na
E.E.N.N.C.....67

Gráfico 10- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Fundamental sobre as
proposições sugeridas para a gestão escolar resolver os casos de indisciplina na
E.E.N.N.C.....68

X

Ensino Médio

Gráfico 1- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre como a
indisciplina se manifesta da
E.E.N.N.C.....69

Gráfico 2- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre a frequência
com que a indisciplina se manifesta da
E.E.N.N.C.....69

Gráfico 3- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre a causa
geradora da indisciplina na
E.E.N.N.C.....70

Gráfico 4- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre a postura
adotada diante de atos da indisciplina manifestados na
E.E.N.N.C.....70

Gráfico 5- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre a consequência
mais significativa que a indisciplina causa no trabalho escolar na
E.E.N.N.C.....71

Gráfico 6- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre a facilidade
para lidar com atos de indisciplina na
E.E.N.N.C.....72

Gráfico 7- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre como
proporcionar ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências da indisciplina na
E.E.N.N.C.....72

Gráfico 8- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre as dificuldades
em lidar com atos de indisciplina na
E.E.N.N.C.....73

Gráfico 9- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio quanto a escola
buscar apoio de outras instituições para solucionar a indisciplina na
E.E.N.N.C.....73

Gráfico 10- Distribuição das respostas dos professores do Ensino Médio sobre as
proposições sugeridas para a gestão escolar resolver os casos de indisciplina na
E.E.N.N.C.....74

Coordenação Pedagógica

Gráfico 1- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre como a indisciplina se manifesta da E.E.N.N.C.....75

Gráfico 2- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a frequência com que a indisciplina se manifesta da E.E.N.N.C.....76

Gráfico 3- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a causa geradora da indisciplina na E.E.N.N.C.....76

Gráfico 4- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a postura adotada diante de atos da indisciplina manifestados na E.E.N.N.C.....77

Gráfico 5- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a consequência mais significativa que a indisciplina causa no trabalho escolar na E.E.N.N.C.....77

Gráfico 6- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a facilidade para lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C.....78

Gráfico 7- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre como proporcionar ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências da indisciplina na E.E.N.N.C.....79

Gráfico 8- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre as dificuldades em lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C.....79

Gráfico 9- Distribuição das respostas da equipe pedagógica quanto a escola buscar apoio de outras instituições para solucionar a indisciplina na E.E.N.N.C.....80

Gráfico 10- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre as proposições sugeridas para a gestão escolar resolver os casos de indisciplina na E.E.N.N.C.....80

INTRODUÇÃO

As relações escolares oscilam desde a presença do autoritarismo exacerbado até o excesso de liberdade entre professores e alunos. Essa oscilação decorre da incorporação de novas visões e estratégias nas políticas educacionais desenvolvidas para atender a lógica do modelo de sociedade em evidencia.

Em face das mudanças de caráter econômico, político, social, cultural muitos valores foram aperfeiçoados, modificados e até suprimidos, principalmente no que tange as relações interpessoais.

O processo de produção, modernização e expansão das tecnologias ampliou o contato das crianças e adolescentes com episódios diários de atos violentos revelando problemas de toda ordem, intolerância e o nível de incivilidade das pessoas.

No final do século XX, a família brasileira experienciou transformações de toda ordem (mudança de função- natureza-concepção- valores- composição) que concorrem para a desestabilização do modelo familiar vigente: pai- mãe- filho(s), fazendo emergir novas formas de organização do núcleo familiar gerando conflitos de toda ordem, facilmente perceptíveis na escola onde questões socioeconômicas, étnicas, religiosas, de gênero eclodem no seu interior devido a diversidade presente neste contexto, gerando conflitos que desencadeiam cenas de violência e indisciplina.

Entretanto, de todas as mudanças, avanços ou conquistas alcançadas pelas mulheres nesse período a mais significativa e com maior interferência no núcleo familiar, cujos reflexos são perceptíveis até hoje, sem dúvida alguma, foi à emancipação intelectual e profissional feminina.

Do ponto de vista dos Direitos Individuais grandes conquistas foram contabilizadas, porém, a intensa e dupla jornada de trabalho (profissional e doméstica) contribuiu para a remodelação do papel da mulher no âmbito doméstico ocasionando uma situação de parcial abandono da prole. Uma vez que, os ensinamentos formadores da consciência ética, moral, religiosa e do acompanhamento da formação educacional que eram

antes tarefas exclusivamente desenvolvidas pelas mães passam a ser exercidas por diferentes pessoas (babás,

avós, vizinhos...), instituições (igreja, escola, creche...) ou até mesmo por veículos de comunicação e entretenimento (televisão, internet, vídeo game...).

Porém, o reflexo dessa situação ocasionou certa inversão de responsabilidades, recaindo sobre a escola, principalmente, a incumbência com a formação moral e intelectual da criança e/ou adolescente comprometendo sobremaneira as relações de autoridade e limites.

Quando falamos genericamente em “educação” de uma criança ou jovem, compreendemo-la como resultado conjunto da intervenção da família e da escola [...] O trabalho familiar diz respeito a moralização da criança [...] A tarefa do professor, por sua vez, não é moralizar a criança. O objeto do trabalho escolar é fundamentalmente o conhecimento sistematizado, e seu objetivo, a recriação deste (Aquino, 1988, p.09)

Em razão da instabilidade nas relações familiares, as interações sociais, em especial, as vividas na escola refletem as dificuldades de adaptação das crianças/adolescentes as normas, as regras escolares atitudes perceptíveis por meio de episódios constantes de violação das convenções escolares.

Essas atitudes transgressoras revelam comportamentos incompatíveis com a convivência escolar, os quais podem indicar a inadequação do aluno ao processo de ensino, o abandono familiar, a fragilidade na relação entre professor e aluno, a atuação docente inoportuna, a imposição de vontades ora de professores ora dos alunos.

Originadas dentro ou fora da escola essas atitudes se transformam em atos de indisciplina que desestabilizam a instituição quanto ao cumprimento de sua missão: educar e instruir, obstaculizando o trabalho docente e concorrendo para o fracasso escolar, tanto na modalidade retenção como evasão.

Dos vários problemas que interferem no desenvolvimento qualitativo da educação, merece destaque a indisciplina pela necessidade da escola reinventar o seu fazer pedagógico, as normas institucionais e relacionais, com vistas a frear o baixo aproveitamento dos alunos, os riscos de práticas violentas e o desgaste institucional.

Entretanto, a participação da família é imprescindível na atuação conjunta com a escola para (re) criar instrumentos e mecanismos de superação do déficit cognitivo e afetivo impostos as crianças/adolescentes vítimas das mudanças sócio- históricas que atravessam e determinam a matriz estrutural das relações sociais.

Para tanto discorrer sobre o papel articulador da gestão escolar frente ao combate da indisciplina escolar, investigar os fatores motivadores deste fenômeno, identificar a relação da família-escola para combatê-lo, verificar a atuação docente para o enfrentamento da indisciplina e suas consequências para o processo ensino e aprendizagem constituem eixos importantes para avaliar a atuação da equipe escolar e da família em prol do desenvolvimento de uma educação de qualidade gerenciada em regime de cooparticipação e co-responsabilização.

1.1 PROBLEMA

A remodelação do projeto de sociedade implicou ainda na redefinição das relações parentais, quando da alteração da composição familiar, da emancipação feminina e da isonomia entre pais e mães quanto as suas responsabilidades para com a educação dos filhos. Diante do exposto, apresentamos como problematização para aprofundamento da temática que, a indisciplina manifestada no ambiente escolar pela presença de comportamento ruidoso, incivilizado, transgressor, violento tende a interferir no aprendizado dos discentes por tratar-se de um problema complexo cuja origem encontra guarida em fatores internos e externos ao ambiente escolar, a gestão escolar não pode ignorar a sua influência negativa (violência, evasão, repetência, excessivas retenções, desrespeito...) no processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, propõe-se desvelar como a gestão escolar frente à administração da Escola Estadual Nanci Nina Costa-EENNC, vem atuando diante do fenômeno da indisciplina junto às turmas do 6º ao 9.º ano do ensino fundamental e do 1º ao 3º ano do ensino médio?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral: Investigar o papel articulador da gestão escolar frente ao combate da indisciplina escolar na Escola Estadual Nanci Nina Costa.

1.2.2 Objetivos Específicos:

1.2.2.1 Investigar os fatores motivadores da indisciplina na Escola Estadual Nanci Nina Costa.

1.2.2.2 Identificar a relação família-escola para combater a indisciplina na Escola Estadual Nanci Nina Costa.

1.2.2.3 Verificar a atuação docente frente à ocorrência de atos disciplinares.

CAPÍTULO I- REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Antecedentes Históricos da Administração

O processo organizacional, estrutural e funcional da escola brasileira, hodiernamente, é reflexo de um longo processo de transformações históricas cujas origens encontra guarida nos conflitos classistas e no jogo de interesses desses grupos que travam constantemente embates frente a (re) construção de um projeto educacional que atenda aos diferentes objetivos e expectativas de tais grupos indistintamente.

Para tanto, um aspecto importante deve ser considerado- o âmbito escolar. Para compreender como a escola reflete as contradições sociais e suas implicações para a formação dos discentes a partir dos princípios administrativos norteadores de sua filosofia organizacional.

Lombardi (2012, p.23), compreende que etimologicamente a palavra administrar origina-se de dois termos latinos “*administrare*”, cujo significado traduz o ato de gerir, governar, dirigir negócios públicos ou privados e, “*administratione*” que corresponde a própria ação de administrar.

Para Filho (2012, p.15), a palavra administração originou-se do latim “*Ad*” (direção, tendência para etc.) e juntou-se a palavra “*Minister*” (subordinação ou obediência). Significando a realização de uma função sob o comando de outra pessoa.

Denota-se das conceituações apresentadas que, no decorrer da construção histórica a palavra administração incorporou novos significados para caracterizar a filosofia

organizacional mais condizente para alcançar as metas estabelecidas pelos projetos de sociedade nos diferentes contextos.

Neste sentido, compreender os atuais paradigmas norteadores da gestão escolar, requer analisar as contribuições das teorias que fundamentaram o pensamento administrativo, cujo pressupostos continuam influenciando nas atuais formas de organização do trabalho escolar.

O surgimento da Administração enquanto prática organizacional remonta os anos 5.000 a.c, na Suméria, quando os antigos povos sumerianos buscavam desenvolver alternativas para resolução de problemas cotidianos. Surgindo, assim, alguns indicadores da arte de administrar (Gomes, 2011, p.01).

No Egito, através dos estudos desenvolvidos por Ptolomeu ao estruturar um modelo econômico planejado, surgem os primeiros princípios administrativos - a sistematização e a organização. A partir, de então, o ato de administrar ganha novos elementos, superando a simplicidade do pensamento dos sumérios para adotar uma teoria administrativa com fundamentos técnicos.

A China nos anos 500 a.c, face à necessidade de implantar um sistema administrativo para condução do País, pautou-se na Constituição de Chow e nas Regras de Administração Pública de Confúcio. Tais documentos, refletem os esforços chineses de elencar regras normativas e princípios orientadores de administração.

Neste cenário, merecem destaque ainda, pela influência de suas contribuições ao processo de estruturação do arcabouço teórico e metodológico das teorias administrativas que vinham surgindo,

“ as instituições otomanas, os prelados católicos, grupo de professores e administradores públicos chamados de fiscalistas ou cameralistas que surgiram com ideais inovadoras na Alemanha e na Áustria por volta de 1550 a 1700, os mercantilistas ou fisiocratas franceses, preconizavam uma administração sistemática, especialmente no setor público”(Gomes, 2011, p.01).

Entretanto, na evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. Aquela, pelo poder de atração e de

influência sob seus seguidores e da eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas baseadas no princípio incontestável de hierarquia e autoridade. Esta, pela adoção hierárquica de poder com normas rígidas, de princípios e práticas administrativas, oriundos dos comportamentos dos cavaleiros medievais e dos exércitos dos séculos XVII e XVIII.

Diferentes matrizes epistêmicas, decorrentes dos diversos campos do conhecimento contribuíram para a elaboração de uma teoria administrativa com bases científicas capaz de responder as demandas que emergiam do processo de industrialização do País.

Segundo Moraes, a história da administração de acordo com o período histórico pode ser entendida a partir das seguintes matrizes epistêmica (Risk & Tereso, 2011, p.10).

Na Idade Antiga a organização social pautava-se pela Matriz Epistêmica Cosmológica, cujos pressupostos estão vinculados a “submissão do homem à natureza e seus mistérios” (p.09). Na Antiguidade, a administração era entendida como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência; Enquanto, a Idade Média defendia visão teocêntrica e contemplativa, na qual o homem se dirige inteiramente para Deus a partir da Matriz Epistêmica Teológica. Nesta fase, a administração sofre forte influência da Igreja Católica e da organização Militar.

Na Idade Moderna, a Matriz Epistêmica Antropocientífica defende a cultura do Homem-Deus com capacidade de gerir o mundo “o homem adquiri consciência de si mesmo como ser racional e cheio de possibilidades” (p.09). Este período foi marcado por inúmeros estudos que buscavam estabelecer princípios administrativos para a época, dentre eles estão: a metodologia cartesiana de René Descartes (1596-1630), o determinismo de Isaac Newton (1642-1727), a Teoria do Contrato Social de Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) e, na Idade Contemporânea, tem-se a Matriz Epistêmica Histórico-energicêntrica quando a ciência passa a contribuir na construção de novos conceitos para definição de pressupostos da Administração.

Segundo, a Matriz Epistêmica Histórico-energicêntrica os pressupostos administrativos estão vinculados a Teoria dos Modelos Mentais, vez que, segundo essa teoria “do ponto de vista organizacional, os modelos mentais constroem a antropologia de cada empresa” (p.20). Cujo fundamentos estão na responsabilização dos agentes e colaboradores pelo fracasso ou pelo sucesso da organização, uma vez que, são os juízos de valores

construídos de si e de outrem, do aparato institucional, de valores, hábitos... que determinam a ação humana em dado momento histórico que irão refletir no ato de administrar.

Embora, desde a antiguidade perceba-se indícios do desenvolvimento de tendências administrativas, somente no final do século XVIII, seguindo nos próximos séculos XIX e XX a administração teve seu apogeu em decorrência da Revolução Industrial.

“A administração, tal como a conhecemos atualmente, é o resultado teórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores - filósofos, religiosos, militares, engenheiros, economistas, estadistas e empresários- que, no decorrer dos tempos e cada qual em seu campo de atividade, foram divulgando as suas obras e teorias. Por essa razão, as técnicas de administrar passaram por várias fases até que, no início do século XX, os processos administrativos foram sistematizados, transformando a administração em uma ciência [...]” (Bartmann; Ruth & Krauser, 2006, p.7)

No alvorecer do século XX, com objetivo de aumentar a eficiência operacional das empresas, novas teorias surgem para definir as linhas de atuação da Administração como ciência a partir das abordagens apresentadas por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) precursor da Teoria da Administração Científica nos Estados Unidos e Henry Fayol (1814-1925) criador da Teoria Clássica da Administração na Europa.

A Teoria da Administração Científica desenvolvida pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor tem como eixo o estudo científico do trabalho a partir do controle do tempo e do movimento dispensados na realização das tarefas, visando a produção em larga escala com custos mínimos e, conseqüentemente, a redução dos custos das mercadorias possibilitando aos trabalhadores aumento de salário e a ampliação do consumo.

O foco central desta teoria foi a produção em massa a partir da observância dos seguintes indicadores: o estudo do tempo e definição de padrões de produção, supervisão funcional, padronização de ferramentas e instrumentos, planejamento das tarefas e dos cargos, utilização da régua de cálculo e de instrumentos para economizar tempo, fichas de instrução de serviço, prêmios de produção pela execução eficiente das tarefas, definição da rotina de trabalho.

Trata-se de uma visão notadamente pautada na racionalização do trabalho, tendo por princípios: planejamento, preparo, controle e execução desenvolvidos a partir do envolvimento e comprometimento de todos para alcançar a máxima eficiência através da divisão do trabalho, seja verticalmente quanto aos níveis de autoridade ou horizontalmente quanto a departamentalização.

Concomitantemente, surge na França, a Teoria Clássica a partir de estudos desenvolvidos por Henry Fayol, cuja ênfase está na fisiologia e na anatomia da organização, ou seja, na estrutura organizacional a partir de três ideias fundamentais: o homem econômico, produção-padrão, incentivo monetário.

Segundo a Teoria Clássica, o trabalhador é ignorado enquanto ser humano. A administração decorre de uma visão mecanicista, concebida como prescritiva e normativa marcada pela seleção científica, promoção de supervisão funcional, garantia de condições físicas ambientais adequadas para o trabalho e incentivo salarial.

Tanto a Teoria da Administração Científica (Taylor) quanto a Teoria da Administração Clássica (Fayol) priorizam a eficiência organizacional, diferenciando-se apenas no caminho metodológico adotado para atingir seus objetivos.

De um lado, Taylor, utilizando-se de técnicas de racionalização do trabalho para eliminar o desperdício, a ociosidade e a redução do custo de produção a partir de incentivos salariais com regras definidas pelo volume de produção contribuindo para o aparecimento do “homem econômico”, cujo fator motivacional para o trabalho reside na necessidade financeira; Fayol, defendia que a eficiência decorre da interrelação da estrutura formal das organizações.

“ Administração Científica operava a divisão do trabalho na base, ou seja, ao nível operário, pela fragmentação das tarefas, enquanto a Teoria Clássica preconizava a divisão do trabalho no nível dos órgãos constitutivos da organização, ou seja, seus departamentos, divisões, seções e unidades.” (Risk & Tereso, 2011, p.79).

Apesar dos estudos desenvolvidos por Taylor representarem a primeira tentativa científica de definir o objeto e princípios da Administração, sua teoria implicou significativamente para a alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal.

Fayol, em seus estudos, destacou como funções básicas da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Adotando como princípios: a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa, espírito de equipe.

Contudo, apesar dos avanços apresentados por Taylor e Fayol na tentativa de formulação de um corpo teórico para definição de estratégias administrativas que atendessem as demandas decorrentes da industrialização do País e do desenvolvimento das ciências, seus estudos não foram definidores, sendo necessário novos postulados.

A Escola Humanística da Administração representada por Elton Mayo (1880-1949), pautou seus estudos na interrelação entre a produtividade e o ambiente físico para compreender a baixa produtividade.

Ao valorizar as relações humanas no ambiente profissional como fator determinante para o desempenho técnico, esta abordagem concebe o indivíduo como,

“homem social, cujo comportamento não pode ser visto dentro de um modelo simples e mecanicista, já que ele é determinado tanto por fatores sociais como biológicos, o que inclui necessidade de segurança, afeto, respeito, aprovação social, prestígio e autorrealização.” (Conti & Riscal, 2012, p. 45-46)

Mayo, defendia ainda, a importância da participação dos funcionários nos processos decisórios como proposta de romper com posturas rígidas, intimidatórias. Entretanto, suas análises contrariavam o objetivo da empresa- o lucro, sobrecaindo sobre o consumidor o ônus dos seus princípios, uma vez que, para promover melhores condições de trabalho aos operários os custos seriam inclusos no preço do produto.

A Teoria Comportamental ou Behaviorista surge em 1947 com o objetivo de democratizar a administração com enfoque no comportamento organizacional a partir da

observação do comportamento individual das pessoas e o abandono das posições normativas e prescritivas presentes nas teorias anteriores, em detrimento de posições explicativas e descritivas permanecendo a ênfase nas pessoas.

Herbert Alexander Simon é o representante mais significativo desta abordagem. Segundo a qual o comportamento humano é compreensível a partir do conhecimento de suas necessidades, “o que importa é a propriedade humana de adaptabilidade” (Conti, et. al., 2012, p. 48).

Partindo dessa premissa, os behavioristas fundamentaram seus estudos na motivação humana como propulsora das atividades produtivas levando em consideração o contexto organizacional e as perspectivas pessoais em relação a organização.

Para explicar o comportamento humano nas organizações, os behavioristas analisaram a motivação humana para perceber os motivos e as necessidades que regem o comportamento das pessoas como meio de melhorar a qualidade de vida dentro das organizações, desmistificando a concepção ingênua defendida pela Escola das Relações Humanas de que somente a satisfação do trabalhador seria capaz de promover a eficiência do trabalho.

Neste contexto, surge o “homem administrativo”, pois esta teoria concebe a organização como sistemas sociais cooperativos e de decisões no qual todos os seus integrantes são chamados à participar.

Os behavioristas propunham a importância do administrador conhecer as necessidades comuns dos seus funcionários visando obter o comprometimento pessoal destes com o projeto da empresa pela valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, assim o processo decisório passa a ser fruto do resultado da participação dos diferentes grupos que compõem a empresa.

A Abordagem Estruturalista, cujo pioneiro foi Max Weber, considerado o pai da burocracia por concentrar seus estudos nos aspectos estruturais e internos dos sistemas organizacionais caracteriza-se como uma teoria de transição e mudança, cujo pressuposto funda-se na totalidade organizacional e na interdependência entre as partes, ou seja, o foco transcende a figura do indivíduo e a ideia de grupo passa a ser a estrutura da organização enquanto sistema social aberto que interage com o meio ambiente e com outras organizações,

contrapondo-se a visão de organização como sistema fechado, mecânico proposta pela Teoria Clássica.

Para o estruturalismo, o que é fundamental são os aspectos estruturais da organização, o que não significa sujeição total das pessoas à estrutura. O foco não está mais essencialmente no indivíduo ou no grupo, mas na organização (Conti, et. al., 2012, p.51)

Outra característica desta corrente é a necessidade da organização constantemente está revendo seus objetivos para adaptá-los as alterações provocadas por fenômenos internos e externos.

Para os estruturalistas, o foco da administração está em como as instituições estão organizadas e estruturadas. Daí, a ideia do “homem administrativo, organizacional”, com capacidade para desempenhar diferentes papéis em várias organizações.

A Abordagem Sistêmica ou Teoria dos Sistemas nasceu nos Estados Unidos, tendo como pioneiro o alemão Ludwig von Bertalanffy. Seus estudos partem da ênfase atribuída às atividades e/ou funções desempenhadas, sobrepondo-se às pessoas. Surgindo a figura do “homem funcional”, em razão do entendimento de que o desenvolvimento organizacional decorre do conjunto de papéis exercidos pelos indivíduos.

Neste sentido, Bertalanffy concebe a estrutura organizacional como um conjunto de papéis sobrepostos, mas interligados que recebe influências advindas tanto do setor social quanto técnico. Sem desconsiderar, no entanto, sua interlocução com o meio externo.

“A estrutura da organização é vista como um conjunto de papéis sobrepostos e interligados, como ciclos de eventos, sendo, portanto, inseparável seu funcionamento. A organização como sistema é constituída por dois subsistemas: o social, representado por valores, aspirações e normas; e, o técnico, que abarca suprimentos, equipamentos, produtos auxiliares, mão de obra e recursos financeiros. Por meio desses dois subsistemas, a organização interage com o meio (Conti, et. al., 2012, p.55).

Trata-se de uma teoria de cunho interdisciplinar. Não concebe a análise compartimentalizada da organização por considerar que esta faz parte de uma sociedade composta por subsistemas. Sendo necessário, ao administrador conhecer a organização na sua

totalidade de modo a permitir a análise e/ou inferência no processo de gestão utilizando-se das contribuições propostas pelos diversos ramos do conhecimento.

A Abordagem Contingencial, tem origem a partir dos trabalhos da professora Joan Woodward desenvolvidos sobre forte influência da teoria sistêmica.

A teoria contingencial tem por escopo a figura do “homem complexo”, dinâmico. Em substituição a concepção de homem pontual, previsível apresentado pelas outras correntes, como: o “homem econômico” (teoria clássica), o “homem social” (Escola Humanística), o “homem administrativo” (Abordagem Behaviorista), o “homem organizacional” (Abordagem Estruturalista), o “homem funcional” (Abordagem Sistêmica); ao defender que tanto as variações advindas do ambiente como as tecnológicas incidem diretamente na seleção das ferramentas, que por sua vez, define os objetivos, o produto e/ou serviço como o mercado a atingir.

“Assim, variações no ambiente ou na tecnologia interferem de maneira significativa na estrutura organizacional, o que significa dizer que há um deslocamento em termos de perspectiva de análise, que vai de dentro para fora da organização. Não está mais no foco a dinâmica interna, mas os fatores externos. Assim, cada situação exige um desenho organizacional distinto, em termos de sua estrutura, sendo tudo muito relativo. As variáveis ambientais são independentes, e as técnicas administrativas são dependentes, em uma relação funcional, isto é, não há relações efetivamente causais entre elas em termos reativos, mas proativos.” (Conti, et. al., 2012, p.63).

Em síntese, não há princípios universais de administração. Sendo necessário a realização de diagnóstico para prever o porquê, para quê e como das ações administrativas, assim como, o relativismo e dinamismo conceitual, o reconhecimento das influências externas, o emprego de tecnologias adequadas ao objetivo a ser alcançado, associadas a estas, estão a possibilidade de integrar tarefa, estrutura, pessoas para atender as perspectivas de cada contexto.

A Abordagem da Qualidade na Administração elaborada pelo Dr. Willian Deming em meados da Segunda Guerra Mundial, surgiu inicialmente nos Estados Unidos da América do Norte e, posteriormente expandiu-se para outros países, principalmente para o Japão, concebe a qualidade como uma técnica de gestão.

Inicialmente esta abordagem visava apenas a uniformidade dos processos em detrimento da qualidade. Posteriormente, com a abertura do mercado as organizações sentiram necessidade de imprimir melhor qualidade aos produtos e serviços ofertados visando a completa satisfação do cliente a partir de um conjunto de práticas e ferramentas definidos consoantes as políticas e normas internacionais visando altos níveis de excelência.

“A qualidade é uma filosofia que abarca todos os setores das organizações. Defende uma visão holística e sistêmica, para integrar as ações das pessoas com as máquinas, com as informações e com todos os recursos envolvidos” (Filho, 2012, p.52).

A filosofia da Qualidade Total, assim como as outras abordagens tem seu corpo teórico estruturado a partir da contribuição de vários estudiosos da época, sobretudo, da junção do pensamento de Deming e do Dr. Joseph M. merecendo destaque os seguintes conceitos: profundidade, coragem, visão holística, compreensão, humildade, pontualidade, motivação, flexibilidade, previsão, precisão, conceituação, autocontrole, autoestima, responsabilidade, organização, atualização na educação, planejamento, treinamento, correção dos rumos, informação correta, controle do processo, plano em longo, médio e curto prazos, superação dos atrasos, etc. (Filho, 2012, p.55).

Todas as abordagens teóricas desenvolvidas no decorrer do processo de construção da sociedade e da estruturação de suas instituições resulta da evolução histórica, social e política pensadas para atender o projeto social da época, porquanto, sua principiologia repercutem não apenas no setor individual, como nos demais setores, especialmente no educacional.

Estas influências incidem no modo de agir e pensar dos indivíduos de modo a adequá-los as novas exigências, não apenas quanto aos aspectos da execução, mas essencialmente quanto aos aspectos conceituais.

Neste sentido, cabe ressaltar a influência das teorias administrativas quanto a aplicabilidade de diferentes termos para nomear o ato de administrar, ora utilizando-se do termo administração ora empregando o vocábulo gestão nas diferentes áreas administrativas.

Por conseguinte, a necessidade de investigar a existência ou não de verossimilhanças entre os termos quanto ao emprego e aplicabilidade, deve-se a forte tendência brasileira de

importar de outros contextos termos, técnicas e metodologias para o gerenciamento de suas políticas.

1.2 Evolução do Conceito de Administração

Originário do latim “*gestione*”, o vocábulo gestão refere-se ao ato de gerir, de administrar. Também de origem latina, o termo administrar, derivado de “*administratione*” que significa direção, gerência.

Em que pese, nas traduções para outros idiomas ocorrer a incorporação ou a supressão de termos o que implica interpretação diversa, neste caso, a língua portuguesa recepcionou os termos sem grandes distinções.

Para Luft (2005, p.405) gestão é ação ou efeito de gerir, gerência, administração; e, administrar é gerir, dirigir. Scottini (1990, p.41), administrar é governar, dirigir, gerenciar, conduzir e, gestão é administração, governo, gerenciamento. Ferreira (2006, p.95), compreende que administrar significa gerir, governar, dirigir e, gestão como o ato ou efeito de gerir, gerência.

Segundo o pensamento inglês, “*administratione*” (administração) representa a política desenvolvida pelo Estado, organizações públicas ou privadas, enquanto “*management*” (gestão) designa habilidade, capacidade de execução e gerenciamento das atividades técnicas propostas em seus planos estratégicos.

De acordo com Conti, et. al. (2012, p.78), a distinção entre os termos tem suas origens na década de 90 do século XX, a partir da doutrina da qualidade total defendida pelos ingleses, que pretendendo demarcar um campo próprio para a gestão, a qual seria uma forma de administração mais aberta e democrática, enquanto o termo administração seguiria designando uma atitude mais autoritária e diretiva.

Ainda, segundo Conti, et. al. (2012, p.79), na área da administração, o termo gestão tem passado a designar processos de gerenciamento, isto é, atividades automatizadas por meio de técnicas que devem ser sempre reproduzidas.

Esta tentativa de estabelecer diferenças conceituais entre os vocábulos administração e gestão é imposta pela necessidade de reestruturação política e econômica devido as mudanças

ocorridas nas estruturas produtivas e de acumulação de capital face a consolidação da reforma do Estado que redimensionou sua atuação e restringiu sua intervenção na economia.

O fenômeno da globalização instaurou uma nova fase nas relações comerciais desencadeada pelo desenvolvimento social e tecnológico do País, não cabendo mais a política de escambo do período feudal. Sendo necessário, a consolidação de uma filosofia de gestão organizacional baseada na excelência dos resultados capaz de obter qualidade dos produtos, dos serviços e do funcionamento da instituição a partir do envolvimento de todos seus integrantes.

Há divergências na literatura sobre o emprego da palavra gestão. Para alguns é uma tentativa de sucumbir com o vocábulo administração devido ao entendimento a ele atribuído no passado. Por outro lado, há quem defenda que o emprego do termo gestão tem sido utilizado não para sobrepor-se, tampouco para substituir a palavra administração, mas, para incorporar novos olhares ao ato de administrar.

O termo gestão em substituição a palavra administração decorre das alterações produzidas na legislação educacional em meados dos anos 90 do século XX, quando a expressão “gestão democrática” é inserida no contexto educacional a partir de reivindicações dos movimentos sociais deflagrados pela sociedade civil organizada em prol da realização de reformas educacionais que atendessem efetivamente as aspirações das classes populares quanto a superação da pobreza, da miséria e da falta de acesso à educação.

É assegurado pelo constituinte de 88 no texto constitucional o princípio da gestão democrática, como base da organização da educação brasileira, como previsto no artigo 206, inciso VI- gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Custódio,2008, p.316).

E, posteriormente ratificado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que prevê:

Art.14 Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I-participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Kloh, 2011, p.20).

Entretanto, nenhum dos documentos conceituaram a expressão que no meio educacional tem sido constantemente empregada em substituição ao termo administração, daí as inúmeras contradições quanto a sua real significação.

Assim, segundo depreende-se da leitura da literatura consultada, a administração tende ser racional, visando alcançar metas e propósitos da empresa, enquanto que, gestão seria valorização do capital humano ao incentivar a participação, estimular a autonomia, atribuir responsabilidades ao funcionário, aproveitando seu conhecimento e habilidades.

Então, a função administrativa deve aglutinar nuances interdependentes do mesmo fenômeno. Ou seja, o ato de administrar corresponde aos conhecimentos técnicos e administrativos visando primazia na qualidade e produtividade e, gerir, a capacidade de envolver o conjunto de profissionais na operacionalização do trabalho de forma integrada e colaborativa.

Superadas as controvérsias, necessário, qualificar outras áreas da administração ou gestão inerentes ao desenvolvimento deste trabalho – gestão pública e gestão pública educacional.

1.2.1 Gestão Pública

Considerando que, para os autores consultados para a fundamentação e elaboração desse trabalho não há distinção entre os vocábulos administrar e gerir, mas que ambos se complementam para designar as competências atribuídas ao responsável pelo bom funcionamento da organização, necessário é, compreender a partir de agora, os princípios, normas e funções da administração pública enquanto um ramo das ciências humanas dentro das organizações sejam elas públicas ou privadas.

Importante ainda, salientar que, passo a utilizar o termo administração para designar o ato de administrar pelo fato de ser o instituto consagrado na literatura, na doutrina e na legislação.

Filho (2007, p.10), compreende que a administração para além de planejar, organizar, gerenciar atividades dentro de uma instituição, órgão ou empresa constitui-se na gestão de

interesses do público em geral ou de uma determinada coletividade (sindicatos, associações...) por meio de um conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas responsáveis pela execução da função administrativa.

“ A Administração pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.” (Moraes, 2006, p.295).

Como mencionado anteriormente, a administração de uma instituição requer o conhecimento e a aplicação de normas e técnicas orientadoras para o seu funcionamento, seja com finalidades sociais ou para fins lucrativos exercidas pelo administrador, pois, a administração se reveste de especificidades de acordo com seu campo de intervenção.

Segundo o Conselho Federal de Administração (CFA,1965), a administração compreende nove campos de atuação: Administração e Seleção de Pessoal/Recursos Humanos; Organização, Sistemas e Métodos (O&M); Orçamento; Administração de Material/ Logística; Administração Financeira; Administração Mercadológica/ Marketing; Administração de Produção; Relações Industriais/Benefícios/ Segurança no Trabalho; Desdobramentos ou Conexos.

A amplitude do papel do administrador requer o direcionamento de suas funções para atuar seja como profissional liberal ou não.

Genericamente, constituem funções do administrador segundo o CFA, artigo 3º, da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, resumidamente: planejar, organizar, liderar, controlar; bem como, exercer a docência em matérias técnicas do campo da administração e organização.

Além de suas funções, cabe ao administrador a observância dos princípios instituídos pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, concernentes a Administração Pública direta e indireta independente do poder ou esfera da qual faça parte.

Segundo a doutrina jurídica são princípios expressos da Administração Pública os elencados no texto constitucional, quais sejam: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência.

A partir dos quais devem os entes federativos alicerçar sua administração sob pena de serem punidos pela má versação do erário público, seja pelo abuso de poder e autoridade.

A Administração Pública no cumprimento de seu mister – gerir os interesses públicos através da prestação de serviços públicos aos indivíduos, o faz por meio do recebimento de receitas provenientes de Tributos (impostos, taxas, contribuições) e todo seu funcionamento está vinculado ao controle do Estado desenvolvido pelos poderes legíslverantes: Legislativo, Executivo e Judiciário.

Regida pela ordem constitucional, a Administração Pública, encontra no Direito sua definição: conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas que desenvolvem uma função

administrativa visando a satisfação das necessidades coletivas nas diversas áreas da sociedade, como educação, saúde, cultura, segurança entre outros.

1.2.2 Gestão Pública Escolar

A Administração Pública é um fenômeno universal que se desenvolve por meio de inúmeras atividades e/ou funções administrativas desempenhadas por administradores de acordo com seu campo de atuação conforme previsto pelo CFA, incluindo a escola. Envolve além da observância das normas e princípios previstos na legislação vigente, as ações de planejar, liderar, organizar e controlar as atividades exercidas pelos profissionais que atuam em determinado órgão, instituição, entidade, aqui especificamente trataremos da escola.

No setor educacional foram diversas as contribuições que influenciaram/am as mudanças no papel social da educação e da escola desde o processo de colonização até a reforma do Estado no século XX, especialmente no aspecto administrativo.

As primeiras codificações normativas remontam o processo de colonização brasileira por volta do século XVI, quando a Coroa Portuguesa inicia a organização jurídico-institucional da então colônia, dentre elas figuram as Ordenações Manuelinas que

regulamentavam as relações administrativas e judiciais organizadas e estruturadas sob forte influência da Igreja Católica e do Sistema Militar.

Fonseca & Minardi (2012, p.30), descreveram como principais características da administração portuguesa a centralização do poder, limitação dos poderes delegados, controle estrito dos agentes da coroa, concessão de privilégios e fiscalização abusiva na cobrança de tributos.

No âmbito educacional, a expressão marcante do Brasil Colônia é o *Ratio Studiorum* ou Plano de Estudos da Companhia de Jesus que compunha um conjunto de leis com recomendações rígidas concernentes a organização e administração escolar, orientações pedagógicas, bem como, normas éticas cujas bases eram a doutrina católica.

A Companhia de Jesus teve uma ação destacada tanto no Estado do Brasil quanto no do Maranhão e Grão-Pará. Foi responsável pela administração de colégios que se constituíam a base da educação ao longo de quase todo o período colonial.

Entretanto, devido a insatisfação da Coroa portuguesa com o projeto educacional desenvolvido pelos Jesuítas, se inicia um contínuo processo de criação e reformulação da legislação educacional a exemplo das reformas pombalinas emanuelinas.

Quanto a Reforma Pombalina, no que tange a administração, merece destaque a criação do cargo de diretor de estudos com a função de orientar e fiscalizar o ensino que passou a ser responsabilidade do Estado sob a ideia da gratuidade e laicidade.

A administração na fase joanina foi marcada mais pelas grandes edificações erguidas no período e consolidou o controle do Estado sobre a educação. No entanto, nem as reformas pombalinas nem as joaninas atenderam as exigências demandas pelo processo de transição do modo mercantil para o industrial.

Posteriormente, sob a égide do Iluminismo entre os séculos XVII e XVIII, período de significativas alterações societárias em razão da Revolução Francesa e da Revolução Industrial o papel da educação e da escola consoante aos ideais do modelo econômico que emergia sofre novas alterações.

O Império (1822-1889), tem como marco referencial a edição da primeira lei da educação nacional brasileira denominada de Lei Geral de 1827. Foi um período marcado por intensas reformas no setor educacional frente a necessidade de ampliar o acesso a instrução primária gratuita para a formação de mão de obra, bem como, formar quadros administrativos condizentes com a perspectiva da economia capitalista.

“Essa condição norteou os rumos da instrução pública. As leis decretadas neste período, mesmo que tenham contribuído para a constituição do que viria a ser a escola pública que conhecemos atualmente, não alteraram a condição das escolas em relação a sua administração.” (Ananias,2012, p.56)

Notadamente, no período imperial, aparecem as primeiras formações da organização social em classes e, conseqüentemente, a educação a exemplo do projeto lusitano que tinha por finalidade oferecer e formar gratuitamente os sacerdotes; estudos a população considerando a capacidade e diversidade de interesses e catequizar os índios, o império a utiliza para disseminar a ideologia classista promovendo o ensino diferenciado considerando as questões de gênero e de classe social.

A administração da educação permaneceu sobre a responsabilidade do Estado, cujo objetivo central das reformas empreendidas visava a implantação das escolas normais e o ensino primário.

O período conhecido como Primeira República (1889-1930), a exemplo dos anteriores também realizou reformas sob influência dos pensamentos liberais apregoando que a educação é a base para desenvolvimento do País, através do binômio saber e cidadania.

Em que pese os esforços dispensados para (re) estruturar o sistema educacional, percebeu-se que não existiam a época profissionais devidamente formados, sendo necessário ofertar melhor preparação científica e técnica aos professores para o exercício do magistério.

A Reforma da Instrução Pública em 1892, inovou no quesito administração ao estruturar o ensino definindo competências para o setor público e privado quanto a oferta do ensino, criação de novas escolas para atender os diferentes níveis de ensino, assim como, estruturou hierarquicamente os órgãos gerenciadores e fiscalizadores da rede de ensino.

“A relevância da reforma da Instrução Pública em termos administrativos está, em primeiro lugar, na estruturação do ensino, a qual criou um complexo sistema escolar que atenderia a diversos níveis de ensino, seriando, graduando e articulando a aprendizagem, e, em segundo lugar, na estruturação e delimitação da competência dos diversos órgãos de direção e controle que foram criados, hierarquizando-o.” (Penteado & Neto, 2012, p.79)

Neste período, aparece regulamentada no Código dos Institutos Oficiais de Ensino Superior e Secundário, instituído pelo Decreto nº 3.890, de 1º de janeiro de 1901, a função de diretor. Cuja atuação restringia-se as escolas normais, escolas-modelo, escola complementar e nos ginásios.

Ao diretor competia desde a seleção de professores, o planejamento, a fiscalização e execução dos recursos até assistir aulas e participar dos dias de exames.

O período compreendido entre os anos de 1930 a 1945 correspondente a Era Vargas foi cenário de intensas modificações na educação, especialmente, quanto a regulamentação da profissão do administrador escolar.

Sob influência do movimento escolanovista, foi incluído no currículo da Escola Normal a disciplina Organização Escolar para formar profissionais para o exercício da administração, com o objetivo de preparar tecnicamente inspetores escolares, delegados de ensino e diretores de grupo escolar em razão da necessidade de redefinição da filosofia organizacional tradicional.

No que tange a regulamentação da carreira de Diretor do Grupo Escolar, dois decretos foram editados: o Decreto Estadual nº 5.804/33, instituiu a carreira do magistério público primário e as normas de preenchimento para os cargos de Delegado de Ensino e de Diretor de Grupo e; o Decreto nº 5.884/33 que institui o Código de Educação de São Paulo e inseriu a obrigatoriedade de realização de concurso público para o provimento das vagas destinadas ao cargo de Diretor de Grupo Escolar dentre outras exigências.

Porém, na realidade, as práticas clientelistas estenderam-se na escolha de diretor de escola por indicação, que geralmente, era político-partidária, mas vale aqui a institucionalização dos concursos para a ocupação dessa função (Andreotti, 2012,p 118).

O período denominado Nacional-desenvolvimentismo (1946-1964), representa o declínio das potências europeias e a divisão do mundo em dois modelos sociais e econômicos antagônicos. De um lado, os Estados Unidos com o capitalismo, do outro, a União Soviética com o socialismo.

Face a necessidade de readaptação do modelo econômico, político e social decorrente das transformações imprimidas pelo pós- guerra, o Brasil adota o modelo econômico de abertura ao capital estrangeiro, cuja filosofia influenciou toda a sistematização da educação, principalmente quanto à forma de administrar.

“Caracterizado por uma demanda econômica imposta pela concretização da industrialização do país, os governos que se sucederam no período do Nacional-Desenvolvimentismo mantiveram uma relação muito próxima com o sistema educacional, pela necessidade de trazer a educação para a arena política e inserir mão de obra qualificada no processo de desenvolvimento que se consolidava.” (Andreotti, 2012, p.130)

Somente em meados dos anos 60 do séc. XX, após longos debates, surgiram diferentes concepções pedagógicas contrapondo-se ao vigente paradigma tradicional, culminando com a edição da primeira Lei de Diretrizes e Bases são instituídas no País normas diretivas para a organização e funcionamento da administração escolar, fortemente influenciada pelas teorias administrativas que subsidiavam o trabalho nas empresas cujas características centrais era a dissociação entre concepção e execução.

“O período do nacional-desenvolvimentismo foi marcado pela participação do Estado em várias instâncias, visando ao crescimento econômico, com as ações que tinham como objetivo o controle e dinamização da produção. O sistema educativo não poderia estar fora dessas ações e a administração escolar incorporou moldes da administração da empresa, o que desencadeou as várias regulamentações no sistema de ensino brasileiro, as quais afetaram todos os níveis de administração da educação, chegando à unidade escolar.” (Andreotti, 2012, p.140)

Isto posto, todas as alterações destinadas ao delineamento das normas regentes do sistema educacional incorporaram os fundamentos das teorias empresariais sob a ótica do

aprimoramento profissional imprescindível para deslanchar o projeto de desenvolvimento capitalista. Para tanto, diferentes correntes pedagógicas contrapondo-se a vigente corrente tradicional de ensino, buscavam a preparação de mão de obra necessária para exercer as novas funções decorrentes da expansão deste modelo econômico.

Desde as Leis Orgânicas do Ensino editadas sobre a forma de Decretos- Lei para reformar e padronizar o sistema nacional de educação, observa-se que, a função do diretor sempre esteve subordinada a legislação e ao gerenciamento dos aspectos econômicos, políticos e sociais da escola e, sua atuação restringia-se a reprodução das políticas, pois sua autoridade e autonomia eram restritas diante de um estado estritamente regulador e centralizador das organizações sociais.

Neste cenário, foi introduzido o curso pós-normal de Administrador Escolar, expansão do número de matrículas no curso de Pedagogia, concurso de títulos e provas para provimento do cargo de diretor, provas objetivas para mensurar conhecimentos específicos e o grau de inteligência e personalidade dos candidatos aos cargos de direção.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases, Lei nº 4.024, de 1961, se regulamenta que o cargo de diretor escolar será ocupado por educador qualificado.

Por intermédio de acordos realizados entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e a USAI (Agency for International Development) foi possível reestruturar a política educacional através da elaboração da Lei n.º 5.540/1968 introduzindo a exigência de formação em nível superior para o administrador escolar e, a Lei n.º 5.692/1971 que criou o cargo de Diretor Escolar em substituição ao cargo de \diretor de Grupo Escolar.

Diante do exposto, abstrai-se que as atribuições e competências inerentes ao cargo do Diretor Escolar, eram: planejar, supervisionar, inspecionar e orientar para o bom funcionamento da instituição e cumprimento das funções burocráticas atuando como agente controlador e fiscalizador à exemplo das atividades desenvolvidas no interior das empresas pelo gerente para assegurar a manutenção da ordem no âmbito escolar.

No período conhecido como “Nova República”, novos desafios se impuseram decorrentes dos progressos científicos e tecnológicos em ascensão. A mão de obra vinha

paulatinamente sendo substituída por máquinas consubstanciando mudanças radicais na gestão da educação.

Importantes entidades e instituições da sociedade civil, como a Central Única dos Trabalhadores (CUT), Associação Nacional dos Docentes de Ensino Superior (ANDES-SN), Associação Nacional de Educação (ANDE), Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), Partido dos Trabalhadores (PT) encabeçaram movimentos sociais imbuídos em discutir as demandas educacionais, especialmente quanto a gestão (Minto, 2012, p.179).

No que tange a administração escolar, dentre outros pontos, esses grupos reivindicavam a descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa na educação; eleições diretas (com voto secreto) para dirigentes de instituições de ensino; instituição de colegiados escolares eleitos pela comunidade com o intuito de frear arbitrariedades perpetradas pela administração do sistema e da escola.

Vale ressaltar, que estes temas foram observados pelos legisladores durante o processo de elaboração da constituição de 88. Data deste período, fruto das discussões e pressões destes grupos a inclusão da gestão democrática no texto constitucional no Capítulo III- Da Educação, da Cultura e do Desporto, Seção I- da Educação, a gestão democrática enquanto princípio fundamental para a organização escolar.

Princípio este, que, posteriormente, foi ratificado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, expresso no Título II- Dos Princípios e Fins da Educação Nacional, artigo 3º, inciso VIII.

Entretanto, com a afirmação do projeto neoliberal caracterizado pela mundialização do capitalismo, reformar a política educacional tornou-se imperativo.

Questões como a profissionalização do diretor, seleção e atribuições foram reafirmadas através da filosofia organizacional delineada a partir das diferentes concepções de gestão escolar numa clara demonstração da influência econômica para o estabelecimento das

alterações necessárias nos diversos setores sociais para consolidação da ideologia governamental.

1.2.3 Concepções Acerca da Gestão Escolar

O conceito de administração, especificamente o de administração escolar vem se (re) construindo ao longo dos séculos sob forte influência das teorias administrativas que embasaram a administração pública central e empresarial, cujas variáveis expressam diferentes pressupostos que buscam atender os problemas de cada época resultando na elaboração de diferentes abordagens para conduzir o funcionamento desta organização.

Segundo Conti, et. al. (2012, p.92), três concepções orientam a administração escolar de acordo com os objetivos a percorrer: tradicional, gerencial e democrática, cujos desdobramentos merecem destaque para que possamos compreender aspectos internos e externos determinantes para a atuação do diretor diante das demandas educacionais cotidianas, a exemplo da indisciplina.

A Administração Tradicional fundada no binômio racionalização/produtividade. Princípios presentes nas teorias desenvolvidas por Taylor e Fayol para maximização dos níveis de produção e lucro a partir da ênfase na divisão do trabalho, considerando aspectos distintos, respectivamente: ênfase na tarefa e ênfase na estrutura e no funcionamento da organização.

Tais princípios transpostos para a organização do trabalho escolar resultaram na elaboração de um modelo de gestão autoritário e hierárquico, inspirado em métodos pedagógicos instrucionais desenvolvidos sob rígida disciplina expressa pela autoridade do diretor e professor, passividade do aluno, ausência de comunicação entre alunos e direção. Cujo foco está na formação técnica para atender as expectativas mercadológicas.

“A gestão é baseada na fragmentação de tarefas, as quais devem ser entregues a pessoas especializadas. Essa concepção parte do princípio de que as diferenças

regionais ou locais não afetam a administração, a qual deve ser a mesma para todas as escolas do sistema, o que garantiria eficiência e eficácia. Assim, predomina uma concepção paternalista da escola, na

qual prevalece a autoridade do diretor e professores, exigindo-se do aluno uma atitude receptiva, e o que caracteriza as relações é a ausência de comunicação entre os alunos e direção.” (Conti et.al., 2012, p.92)

A concepção Gerencial de Administração está alicerçada na teoria da qualidade total vinculada a lógica produtiva industrial. Tem o treinamento como principal instrumento para o aprendizado de competências, habilidades e conhecimentos específicos necessários a demanda do mercado.

A finalidade da gestão é melhorar o desempenho da escola, com base em uma visão estratégica que busca elevar a posição da escola nos resultados de avaliações nacionais e internacionais (Conti et.al., 2012, p.93).

No gerencialismo, o diretor assume o papel de líder para conquistar e envolver a comunidade escolar com vistas a alcançar índices desejáveis de desempenho e efetividade escolar propostos pelo sistema educacional e cobrados através dos diferentes instrumentos nacionais e internacionais de mensuração do rendimento escolar nos diferentes níveis e modalidades de ensino sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), como:

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB, que representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o [Saeb](#) – para as unidades da federação e para o país, e a [Prova Brasil](#) – para os municípios;

A Avaliação Nacional da Educação Básica- ANEB, é realizada por amostragem das Redes de Ensino, em cada unidade da Federação e tem foco nas gestões dos sistemas educacionais que visa avaliar a qualidade, a equidade e a eficiência da educação brasileira, tendo como público alunos do 5.º e 9.º anos do Ensino Fundamental e do 3.º ano do Ensino Médio;

A Avaliação Nacional do Rendimento Escolar-ANRESC (PROVA BRASIL), tem por objetivo avaliar a qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas redes municipais, estaduais e federal, considerando o desempenho dos alunos do 5.º e 9.º anos do Ensino Fundamental;

O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), criado em 1998, tem por o objetivo avaliar o desempenho do estudante ao final da educação básica, buscando contribuir para a melhoria da qualidade desse nível de escolaridade.

O Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja), é destinado aos jovens e adultos residentes no Brasil e no Exterior para aferição de competências, habilidades e saberes adquiridos no processo escolar ou nos processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais, entre outros; e, em âmbito internacional,

O *Programme for International Student Assessment (Pisa)*, Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - é uma iniciativa de avaliação comparada. Acontece a cada três anos e envolve conhecimentos das áreas de leitura, matemática e ciências, competência financeira e resolução colaborativa de problemas para avaliar a preparação do aluno para a vida adulta. Aplicada a estudantes na faixa dos 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países [INEP] (2014).

Tanto na concepção tradicional quanto na gerencial, o diretor faz-se imprescindível para o andamento institucional. Enquanto que, a gestão democrática prescinde a corresponsabilização entre gestores e comunidade interna e externa no direcionamento da política educacional

Apesar dos seus princípios orientadores figurarem desde 88 na Constituição Federal e, posteriormente, na LDB 9.394/96 como uma prática administrativa que prevê o engajamento dos diferentes atores escolares, percebe-se ainda, uma tímida aplicação de seus princípios na gestão da escola.

O modelo de gestão escolar pautado nos pressupostos da gestão democrática caracteriza-se como um processo de transição entre os modelos autoritários/conservadores e a adoção de práticas interativas, participativas e democráticas.

Nesta concepção, a administração escolar, profissionais da educação e comunidade compartilham opiniões para traçar as metas e estratégias pedagógicas, financeiras e organizacionais que irão nortear as ações escolares.

Fundada nos ideais de participação e autonomia, a gestão democrática implica na implantação de diversos e distintos mecanismos de participação para sua efetivação, como: eleição para escolha do diretor, implantação do conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmio estudantil inerentes a consolidação de valores contemporâneos, como flexibilidade; respeito a diversidade étnica, de gênero e religiosa; acesso à justiça e cidadania.

“Participação, nesta perspectiva, significa não apenas dialogar, conversar ou construir um consenso, mas implementar uma experiência de discussão e debates de propostas de projetos coletivos para a escola. É um processo de politização, por meio do qual todos os integrantes da escola se posicionam sobre as condições da educação e buscam alternativas políticas para a sua gestão.” (Conti et. al., 2012, p.95-96)

As concepções de gestão escolar refletem diferentes projetos políticos que apontam concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade, vez que, traduzem interesses de grupos localizados na esfera nacional, estadual e municipal determinando normas e leis para o seu funcionamento.

Neste sentido, interessa-nos discutir a partir do arcabouço teórico apresentado, o papel do gestor escolar frente a materialização da indisciplina e sua interferência no processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra disciplina significa “Regime de ordem imposta ou mesmo consentida; Ordem que convém ao bom funcionamento de uma organização; Relações de subordinação do aluno ao mestre; Submissão a um regulamento” (Ferreira, 2006, p.321).

Na mesma obra, Ferreira define o vocábulo indisciplina como: procedimento, ato ou dito contrário à disciplina (2006, p.474).

De acordo com Inês Lacerda (2013, p.30) “a disciplina é antiga, não foi inventada na modernidade. Começou há muito tempo nos colégios medievais. Mas a partir do século XVIII ela foi refinada. Expandiu-se para a escola elementar, para o exército, os hospitais e, no século XIX, para as fábricas.”

Em ambas proposições é perceptível o caráter regulatório do comportamento humano através do estabelecimento de regras que moldam as relações familiares, educacionais, religiosas, profissionais objetivando o estabelecimento de relações harmoniosas e respeitadas.

Segundo Jorge Ramos Ó (2013, p.37), “a verdade do Estado passou a ser a verdade produzida pela ciência e, assim, tudo o que esta enuncia remete diretamente para relações de poder”.

Em resposta a substituição da economia agrária-exportadora pelo modelo econômico urbano-comercial-exportador, a sociedade através da escola estabeleceu mecanismos disciplinares doutrinadores e reguladores dos comportamentos individuais e coletivos, com vistas “[...] a adaptação da população aos processos de produção, às técnicas de gestão sobre a vida, o aprendizado, o treinamento, a aptidão de indivíduos.” (Araújo, 2013, p.34)

Em outra passagem, a autora menciona que “a qualificação e a norma se obtêm pelos castigos e sanções, punem-se a desatenção, a ausência, o não cumprimento de tarefas, a desordem. Tudo o que foge a norma deve ser corrigido e punido.” (Araújo 2013, p.33).

Os princípios educacionais vigentes no modelo de educação do século XIX apontavam como características pessoas capacitadas, divisão e especialização do trabalho, observação precisa, correta; Qualidades inerentes aos futuros trabalhadores para o desenvolvimento do modo de produção capitalista.

Na área educacional esses pressupostos regulavam desde a infraestrutura dos prédios, a organização e funcionamento administrativo e pedagógico, onde se incluem os métodos de ensino, processos de aprendizagem e disciplinamento das crianças e adolescentes.

Diversos são os relatos presentes na literatura que retratam a organização escolar e o fazer pedagógico desse período denominado de sociedade disciplinar.

Quanto à organização das classes:

“Na escola se tem a divisão em classes homogêneas, crianças alinhadas, o lugar marcado tendo à frente o mestre; os escolares são distribuídos conforme a idade, o sexo; as tarefas e matérias tem níveis crescentes de dificuldades; há distribuição por mérito.” (Araújo,2013, p.32)

Quanto à estrutura dos prédios:

“A disposição espacial e arquitetônica em dormitórios, banheiros, salas de aula, carteiras localiza e “prende” os indivíduos a um espaço analítico. Circulação, vigilância, enquadramento e registro servem à perfeição para o aprendizado, a correção, a adaptação.” (Araújo ,2013, p.32-33)

Referente aos procedimentos metodológicos,

“ funcionavam simultaneamente como mecanismo para ajustar o aluno (filas, carteiras, horário) e como operadores pedagógicos (os testes, o treinamento de habilidades, a avaliação das capacidades).” (Araújo,2013, p.33).

“O exercício é uma forma de empregar o tempo, e também os horários, a atribuição de tarefas com certa duração e ordem. As carteiras articulam os gestos e a postura para ler, escrever, recitar. Há toda uma técnica, por exemplo, para alfabetizar, começando com letras, sílabas, palavras. As atividades são repetidas ao longo do dia, do mês, do ano; podem ser cobradas para aprovar, reprovar, castigar, premiar. O exercício leva à qualificação; a sujeição é permanente. A obediência, ao menor sinal, é imediata, não há desperdícios nem insubordinação.” (Araújo,2013, p.32).

Relativo aos procedimentos disciplinares, explica Fontenele (2009, p.4) que:

[...] a escola se organizou num sistema corretivo no qual se utilizava de vários meios para trabalhar a indisciplina. Cada época criou suas próprias leis, instituindo e usando os mais variados processos, tais como: palmatória, castigos no canto da parede, escrever várias vezes o que não devia fazer [...] O objetivo das punições é fazer com que os indivíduos integrem-se à sociedade, tornando-os dóceis e úteis, ou seja readaptar pessoas.

Depreende-se, que, a intenção do Estado, enquanto instituição de poder responsável pela implantação/implementação de políticas educacionais visa atender suas expectativas relacionadas ao desenvolvimento do País.

As funções atribuídas ao Estado e a família até meados do século XVIII eram bem definidas e realizadas com presteza. A família responsabilizava-se pela formação de hábitos e de orientações para o convívio social e, a escola, cabia à responsabilidade pela formação das competências cognitivas necessárias a escolarização e a profissionalização.

O século XX constitui marco referencial para as transformações ocorridas no ambiente escolar. Dentre outras, as alterações na estrutura social- familiar- tem sobrecarregado a escola que, além do ensino assumiu obrigações educacionais primárias antes de exclusividade da família, como: a construção das noções de respeito, responsabilidade, disciplina que incidem diretamente na aprendizagem.

O desempenho de muitas funções pela escola tem comprometido a relação discente-conhecimento, e, conseqüentemente, a busca pelos responsáveis se intensifica.

A literatura tem demonstrado que a indisciplina escolar resulta das tensões entre as expectativas da sociedade e da família em relação à escola e, o que esta requer do aluno quanto à eficácia para implementar um ensino de qualidade que vise ao desenvolvimento de competências das diferentes áreas para que possam fazer parte de uma sociedade globalizada e correspondam as diversas demandas que enfrentarão.

1.3 Educação: desafios e perspectivas

O cenário educacional brasileiro vivencia grandes desafios para operacionalizar a democratização da educação, como: garantia efetiva da laicidade, da gratuidade, da universalização da educação pública em todos os níveis e modalidades, efetivação do paradigma da gestão democrática, ampliação da escolarização obrigatória e da jornada ou tempos escolares, consubstanciando a educação de tempo integral, a criação e implementação de padrão de qualidade nas condições de oferta e de aprendizagem (CONAE, 2010, p.62).

É importante observar, também, que a democratização da educação com acesso, permanência e sucesso escolar não se limita apenas ao desempenho do estudante, implica

acima de tudo, em uma trajetória escolar sem interrupções, o respeito ao desenvolvimento humano, a diversidade e ao conhecimento. Além disso, implica a consolidação de condições dignas de trabalho, formação e valorização dos/das profissionais da educação e a construção de projetos políticos-pedagógicos (PPP) e planos de desenvolvimento institucional (PDI) articulados com a comunidade e as demandas dos movimentos sociais.

Significa, também, reconhecer o peso das desigualdades sociais nos processos de acesso e permanência à educação e a necessidade da construção de políticas e práticas de superação desse quadro. A efetivação do sucesso escolar implica a superação de uma visão que atribui exclusivamente ao indivíduo a responsabilidade pelo seu desempenho escolar. Sua garantia dar-se-á por meio de ações integradas que implicam a compreensão do fenômeno educativo na sua dimensão pedagógica, institucional, relacional, cultural e social (CONAE, 2010, p.62-63).

Contudo, a materialização da oferta da educação pública a partir da concepção de educação de qualidade e direito social, padece pela atuação tímida do Estado em promover a ampliação, o acesso e a permanência com qualidade em razão da: insuficiência de escolas acarretando a superlotação das salas de aulas, escassez de recursos, fragilidade administrativa em razão da inexperiência da gestão escolar, desmotivação profissional, ausência de políticas públicas voltadas para a formação continuada e em serviço, escassez de recursos didáticos e tecnológicos nas escolas.

Associa-se a esse quadro, os pais e/ou responsáveis aos quais é conferido o dever de matricular, zelar pela frequência, acompanhar o aproveitamento escolar e participar da construção de propostas educacionais que, por fatores diversos como: falta de tempo, horário de atendimento na escola incompatível com a disponibilidade do responsável, desinteresse, excesso de confiança no(s) filho(s), descrédito pelo trabalho da escola, dificuldades financeiras, fragmentação do trabalho pedagógico, cansaço concorrem para o afastamento da família do ambiente escolar gerando o descumprimento de suas obrigações para com o(s) filho(s) recaindo sobre a escola toda a responsabilidade com a formação intelectual e moral de seus alunos.

A reunião desses entraves desemboca no cotidiano escolar dificultando a satisfação e o envolvimento ativo dos diferentes segmentos escolares, sobretudo, do aluno e do professor no

processo político-pedagógico e, principalmente no processo ensino-aprendizagem que é fator preponderante para a melhoria do desempenho escolar e, conseqüentemente, para o sucesso do estudante na escola.

1.3.1 O Papel do Estado e da Família

De acordo com o processo histórico as instituições foram desenvolvendo formas de controle comportamental como princípio organizacional, a igreja buscando a beatificação, as forças armadas privilegiando os castigos e as punições em busca da ordem e o capitalismo o aumento da força de trabalho. Embora se utilizando de mecanismos diferenciados a essência a ser alcançada residia na disciplinarização dos indivíduos (adestramento, regulação e controle) para torná-los submissos, adequados e produtivos.

Embora o projeto educacional tenha se redefinido ao longo das inúmeras reformas as quais foram submetidas às leis de diretrizes e bases da educação, percebe-se que o problema da indisciplina persiste e os mecanismos de controle também, agora sob a ótica de preservação da dignidade humana com o auxílio das novas tecnologias e ciências humanas.

“A tecnologia da vigilância contínua e permanente funciona como operador disciplinar; pode-se controlar, fazer experiência, modificar o comportamento. Essas “gaiolas cruéis e sábias”, cuja arquitetura serve para corrigir, punir, instruir, guardar loucos, treinar operários, recuperar mendigos e desocupados, sofreram modificações no decorrer do século XX. Hoje, as câmeras vigiam prédios, ruas, grandes e pequenos estabelecimentos comerciais e até mesmo as escolas.” (Araújo, 2013, p.32)

As transformações políticas que arbitram e orquestram todo o funcionamento da sociedade em suas diferentes esferas (social, religiosa, educacional, familiar, profissional) evoluíram superando os modelos de composição familiar, os meios de comunicação, o acesso à educação, mas, a escola continua empregando métodos de ensino e controle de décadas atrás incompatíveis com as expectativas de seu principal cliente- o aluno.

Segundo Sampaio (s.d, p.01), o espaço escolar precisa ser (re) elaborado, (re) inventado.

“O saber vinha em tratados celebrizados pelo tempo e avalizados por gerações de estudantes mais ou menos serenos. Reinava o poder absoluto dos mais instruídos, o conhecimento era linear e uniforme. [...] O estudante ideal era branco e de classe média [...] Os valores passavam sem sobressaltos de pais para filhos e de professores para alunos.”

O avanço tecnológico possibilitou a expansão dos meios e formas de comunicação reconfigurando os modos de interagir e permitindo a crianças e adolescentes o contato com novos saberes, posturas, valores que ultrapassam a simples convivência familiar.

“A verdade é que os jovens de hoje adquirem a sua identidade não só dentro, mas também fora da família, através de discursos múltiplos que a escola e a família poderão ou não integrar. Os seus valores são adquiridos através dos movimentos relacionais que forem capazes de empreender e dos dilemas que resolverem no seu universo sócio-afetivo.” (Sampaio, s.d, p.4)

Essa sociedade moderna ao mesmo tempo em que revolucionou as relações trabalhistas, educacionais inovou no campo do Direito (Constitucional e Civil- Direito de Família), surgindo assim novas orientações quanto ao papel do Estado, da escola e da família consoante a obrigação de salvaguardar os direitos e obrigações quanto a educação dos cidadãos-alunos-filhos.

Com a promulgação da CF/88, instituindo a República Federativa do Brasil organizada sob os princípios do Estado democrático de direito, têm-se a organização político-administrativa do País (União, Estados, Municípios, Distrito Federal) com a determinação de suas respectivas competências, especificamente no que tange a organização do ensino em sistema federal, estadual e municipal, tal dispositivo amplia o direito a educação. O tema ganha maior visibilidade, abrangência, bem como, reforça o regime de co-responsabilização entre o Estado e a família quanto a educação de crianças e adolescentes.

Instaura-se um novo período na história quanto à responsabilidade de pais e mães para com a educação de seus filhos conforme as previsões constitucionais a seguir descritas:

Art.226,§5.º: os direitos e deveres referentes a sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher.

Art.229: os pais têm o dever de assistir, criar e educar os filhos menores, e os filhos maiores têm o dever de ajudar e amparar os pais na velhice, carência ou enfermidade.

Quanto ao papel do poder público, a Constituição Federal/ 88, prescreve:

Art.205: a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art.208,§3.º: Compete ao poder público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola.

Prevê ainda, que o não oferecimento ou a oferta irregular do ensino obrigatório pelo poder público implicará em responsabilização da autoridade competente (art.208,§2.º).

Consoante, ao previsto no texto constitucional outros instrumentos normativos são editados reafirmando a educação como direito público subjetivo, estabelecendo responsabilidades aos entes, aos poderes e a família, imputando penalidades a ambos em caso de descumprimento de suas obrigações, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/96), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), A Convenção Sobre os Direitos da Criança, o Código Civil de 2002 (CC), o Código Penal (CP).

No que tange as responsabilidades da família e do Estado para oferta da educação, a LDBEN/96 preconiza que:

Art.2.º: A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Kloh, 2011, p.9)

Adiante, no artigo 5.º, a LDBEN (1996) descreve que compete aos Estados e municípios cobrar de pais e/ou responsáveis pela frequência de seus filhos à escola (Kloh, 2011, p.13).

Imputa ainda, no artigo 6.º aos pais ou responsáveis a obrigatoriedade quanto a realização da matrícula a partir dos seis anos de idade na rede pública ou particular de ensino (Kloh, 2011, p.13).

Outra fonte legislativa que sucinta os direitos- deveres parentais, assim como, dos entes federados referente à educação é o Estatuto da Criança e do Adolescente.

Art. 4.º: É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, a profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária.

Art.22: Aos pais incumbe o dever de sustento, guarda e educação dos filhos menores, cabendo-lhes ainda, no interesse destes, a obrigação de cumprir e fazer cumprir as determinações judiciais.

No artigo 53, o ECA reafirma o conteúdo expresso pela LDBEN (1996) quanto ao direito de crianças e adolescentes à educação objetivando o seu desenvolvimento humano, exercício da cidadania e qualificação para o trabalho . Acrescentando como direito dos pais e/ou responsáveis o conhecimento do processo pedagógico e a participação destes na definição ou implementação de propostas pedagógicas.

Reforça no artigo 55, o teor do artigo 6.º, da LDBEN (1996) quanto a obrigatoriedade dos pais com a matrícula de seus filhos.

Outra penalidade aplicável aos pais e/ou responsáveis pela inobservância do dever de acompanhar a frequência e o aproveitamento do aluno está prevista no artigo 249, do ECA.

De acordo com o artigo 249, do ECA são passíveis de penalidades pais e/ou responsáveis que descumprirem dolosa ou culposamente os deveres inerentes ao poder familiar ou decorrente de tutela ou guarda, como também, caso venham a descumprir determinação emanadas de autoridade judiciária ou do Conselho Tutelar.

A Convenção Internacional Sobre os Direitos da Criança ocorrida em 1989, através da edição do Decreto legislativo n.º.28, de 24.09.90 e do Decreto Executivo n.º99.710, de 21.11.90 acordou com os Estados Partes, dentre eles o Brasil que:

Artigo 5: Os Estados Partes respeitarão as responsabilidades, os direitos e os deveres dos pais ou, onde for o caso, dos membros da família ampliada ou da comunidade, conforme determinem os costumes locais, dos tutores ou de outras pessoas legalmente responsáveis, de proporcionar a criança instrução e orientação adequadas e acordes com a evolução de sua capacidade no exercício dos direitos reconhecidos na presente convenção.

Artigo 28: Os Estados Partes reconhecem o direito da criança à educação e, a fim de que ela possa exercer progressivamente e em igualdade de condições esses direitos, deverão especialmente:

(...)

e) adotar medidas para estimular a frequência regular às escolas e a redução do índice de evasão escolar.

Ainda sobre a autoridade parental que compreende não apenas o campo material mas substancialmente o campo existencial, o Código Civil (2002) constitui outra fonte de responsabilização e punição para a viabilização dos direitos-deveres dos pais para com a educação dos filho (s).

Segundo Dias (2009, p.34), a autoridade parental é o vínculo instrumentalizador de direitos fundamentais dos filhos, de modo a conduzi-los à autonomia responsável.

Com relação ao direito de família, leia-se responsabilidade parental, o posicionamento esboçado hoje pelo CC/02 reflete o tratamento isonômico concedido pela Constituição de 88 à homens e mulheres referente ao desempenho do poder familiar com relação aos filhos comuns.

“As Constituições brasileiras reproduzem as fases históricas que o país viveu, em relação a família, no trânsito do Estado liberal para o Estado social. As Constituições de 1824 e 1891 são marcadamente liberais e individualistas, não tutelando as relações familiares [...]. Em contrapartida, as Constituições do Estado social brasileiro (de 1934 a 1988) democrático ou autoritário destinaram a família normas explícitas [...]. Na Constituição autoritária de 1937 a educação surge como dever dos pais[...].” (Lôbo, 2008, p.6)

Desta feita, o tratamento isonômico dispensados a pais e mães na atualidade tem como marco a CF/88, pautada no princípio da igualdade, do bem-estar, da dignidade expande a proteção do Estado a educação e a responsabilidade da família com a sua efetivação.

Art.227: É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar a criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e a convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.

De acordo com Lôbo (2008, p.118), essa inovação rompe com séculos de desigualdades que permearam as relações matrimoniais, pois

“A legislação brasileira, desde o período colonial, é retrato fiel da desigualdade de direitos entre os cônjuges, correspondendo as concepções dominantes até 1988.

O Código Civil (2002) suprimiu os deveres particulares do marido e da mulher, um dos pilares da desigualdade de tratamento legal entre os cônjuges, compatibilizando-se, nesse ponto, com os valores constitucionais.”

Ainda com relação ao exercício do poder familiar, o CC/02 elenca como competência dos pais quanto a pessoa do (s) filho (s) o dever de dirigir-lhes a criação e educação, bem como, exigir que estes prestem obediência, respeito e os serviços próprios de sua idade e condição (art.1.634,I e VII).

Nesse diapasão, o CC/02 inova ao proteger a igualdade entre homens e mulheres quanto ao poder familiar tanto na constância ou na dissolução do casamento ao prevê que o rompimento da relação matrimonial não extingue o compromisso e a responsabilidade de ambos para com os direitos-deveres inerentes ao poder familiar- a assistência material e afetiva. Diferentemente do CC/16 que conferia ao chefe da família direito absoluto e ilimitado sobre os filhos.

No que tange à família, especificamente, o Código Penal descreve algumas circunstâncias que se caracterizam como crimes e imputa penalidades aos infratores (pais e/ou

responsáveis), como as previstas nos artigos 136 e 246, que tratam respectivamente de maus tratos e abandono intelectual.

Art. 136: Expor a perigo a vida ou a saúde de pessoa sob sua autoridade, guarda ou vigilância, para fim de educação, ensino, tratamento ou custódia, quer privando-a de alimentação ou cuidados indispensáveis, quer sujeitando-a a trabalho excessivo ou inadequado, quer abusando de meios de correção ou disciplina.

Pena-detenção, de 2(dois) meses a 1(um) ano, ou multa.

Art. 246: Deixar, sem justa causa, de prover à instrução de filho em idade escolar.

Pena-detenção, de 15(quinze) dias a 1(um) mês, ou multa.

Todo o acervo doutrinário e normativo consoante as responsabilidades educacionais do Estado e da Família com relação à oferta da educação adotam como princípio norteador a co-responsabilização para a promoção e melhoria do acesso e da permanência com qualidade social para todos.

1.3.2 O Papel da Gestão Escolar

As políticas de reforma experienciadas pelo sistema educacional brasileiro nas últimas décadas do século XX, foram marcadas por movimentos importantes voltados para a expansão da oferta e da melhoria na qualidade do ensino no País.

Para Burgos & Canegal (2011, p.26):

“O desafio de conciliar a massificação do acesso à escola pública no Brasil à melhoria da performance de seus alunos lançou a gestão escolar em uma transição ainda pouco compreendida por seus operadores. De um lado, ela tem de superar os efeitos da sua submissão às políticas de gestão da pobreza, tanto assistencialista quanto de controle social, que marcaram os anos de 1980 e 1990. De outro lado, tem de enfrentar os efeitos nada irrelevantes do fracasso das políticas orientadas para a construção da autonomia escolar, intentadas desde o contexto da redemocratização do país.”

O intenso processo de urbanização em curso possibilitou a inserção em todas as esferas da sociedade, em especial, no campo educacional, o atendimento as crianças oriundas das classes populares, como reflexo de suas reivindicações.

Sobre a concessão do direito a educação a classe popular, Mônica Peregrino enfatiza que,

“a incorporação de políticas de redução da pobreza operava grave mutilação no sentido educativo da escola para o pobre, através da recuperação , no interior dos espaços educativos estatais, de iniciativas já presentes nas instituições e órgãos que lidavam com serviços básicos, assistência social e desenvolvimento comunitário desde a década de 1940.” (Burgos & Canegal, 2011, p.14)

A política de gestão da pobreza de caráter assistencialista que alcançou a escola através dos programas sociais do governo federal (Bolsa Família/ Bolsa Escola), ao ampliar as funções da escola sobrepondo o assistencial ao educacional produziu um fenômeno chamado por Peregrino de “processo de desescolarização da escola”, que se traduz na,

“ação combinada do esvaziamento e aligeiramento dos conteúdos escolares, da precarização dos espaços físicos escolares, das formas de trabalho que envolvem os processos de escolarização e, finalmente, da penetração maciça e do adensamento das políticas de gestão da pobreza e dos pobres que passam a frequentar a instituição.” (Burgos & Canegal, 2011, p.20)

Paralelamente, ao processo adaptativo da escola à massificação, novas ações lhe são impostas para combater a evasão, a repetência, a distorção idade-série, decorrentes das suas dificuldades em se adequar a mudança do perfil da clientela atendida e evitar a sua fragilização.

(...) redirecionar o objetivo principal da escola. Isto é, ao invés de concebê-la como lugar estratégico para a gestão da pobreza- situação que acabou por colocar a instrução em lugar subordinado em face da socialização e do controle social das classes populares-, a agenda da escola pública deve, agora, se voltar para a criação de mecanismos eficientes de ensino-aprendizagem (Burgos & Canegal, 2011,p. 29).

No contexto dos anos 80 do século XX, o modelo de gestão tinha como pressupostos a descentralização- autonomia- participação, entretanto, em face da necessidade de readaptação do modelo educacional, em meados da década de 90, tem-se como eixo motriz das políticas públicas a centralização-responsabilização-avaliação de resultados.

Supera-se a visão de avaliação enquanto instrumento de diagnóstico, passando a compreensão da avaliação como mecanismo de controle, punição, premiação, seleção. Como afirmam Neubauer e Silveira,

Os sistemas de responsabilização que vêm sendo implantados combinam as seguintes condições: a decisão, por parte dos sistemas, de divulgar resultado es relativos ao desempenho das escolas; a aplicação de testes padronizados que gerem informações sobre esse desempenho; a definição de critérios obtidos nos testes aplicados (ou em outros procedimentos de avaliação) e, finalmente, a definição de critérios para a aplicação de incentivos ou sanções conforme os padrões estabelecidos (Burgos & Canegal, 2011,p.26).

Na prática, a submissão das escolas aos métodos de avaliação dos resultados, surge com a implementação dos sistemas de avaliação das escolas brasileiras, quais sejam: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB, 1990), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM, 1998), Exame Nacional Para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (ENCEJA, 2002), Prova Brasil (2005), Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB, 2007), Avaliação Brasileira do Final do Ciclo de Alfabetização (PROVA ABC, 2011).

Além da ampliação do acesso a escolarização básica, do surgimento dos sistemas de avaliação do desempenho escolar, das novas configurações, outras imposições recaíram sobre a escola incidindo sobre as metas e padrões de gestão escolar.

1.3.3 Alguns Determinantes da Indisciplina Escolar

1.3.3.1 Fatores Pedagógicos

A universalização do ensino não ocorreu concomitantemente à reformulação da política educacional. Indícios dessa desarticulação se materializam nas escolas através do aumento do número de vagas para o ensino fundamental, da infraestrutura básica sem a construção de novos espaços (salas pequenas, superlotadas, mobiliário inadequado, turno intermediário); rotatividade de gestores e servidores; escassez de profissionais especializados para atendimento aos alunos com necessidades educativas especiais; condições precárias de trabalho do professor (carência de recursos didáticos, tecnológicos, de orientação pedagógica, de formação continuada, de incentivo para qualificação, de compromisso da família, falta de

convicção da proposta educativa, concepção equivocada de gestão democrática, ausência de diálogo e respeito).

1.3.3.2 Fatores Político- Administrativo

A falta de compromisso dos gestores governamentais em relação à implementação da política salarial, do reconhecimento de direitos (número de alunos em sala de aula, promoção, progressão, piso salarial, incentivo a qualificação profissional, etc.) provocam as greves e interrompem por longos períodos as atividades escolares desmotivando alunos e professores são alguns exemplos de intercorrências que permeiam o ambiente escolar trazendo consequências à aprendizagem, como o aparecimento e/ou agravamento de atos indisciplinados, que concorrem para o insucesso e a exclusão social.

1.3.3.3 Fatores Psicossociais

Além das novas representações sociais da família que emergiram a partir do século XX, em razão dentre outros aspectos, da reconfiguração da posição social da mulher e das modificações ocorridas na tradicional divisão sexual do trabalho; Também, provocaram modificações nas atribuições conferidas aos pais, a presença do álcool, drogas, violência, interferência da mídia.

As atribuições antes exercidas com exclusividade pelos pais, onde ao pai cabia o sustento da prole e, a mãe, o cuidado, o afeto, a educação moral, religiosa e instrucional, tornam-se menos claras na medida em que ambos contribuem para o sustento da família e dividem os cuidados com os filhos.

Sobre este aspecto, Oliveira (2009, p.293) enfatiza que,

“ é preciso entender que a família é vítima de uma sociedade violenta, injusta, repressiva, e que as atitudes dos pais/responsáveis sofrem influência desse meio social; o mesmo processo histórico-social que desestruturou a sociedade, as instituições, as organizações sociais, a escola, desestruturou e vem desestruturando as famílias.”

Outras consequências são perceptíveis no comportamento dos pais, como: excesso de mimos e liberdade, superproteção, permissividade, etc. em substituição as suas ausências.

Essas atitudes compensatórias desenvolvem na criança/adolescente, a liberalidade, a falta de parâmetros morais e éticos formadores da personalidade. Concomitantemente, a baixa tolerância à frustração e, ao aparecimento de comportamentos eivados de agressividade, falta de respeito que se revelam em casa e na escola.

Os efeitos desencadeados são diversos e imensuráveis as suas consequências para a formação da sua própria identidade.

Na escola, em especial, essas disfunções comportamentais se voltam contra colegas e professores, comprometem o processo ensino-aprendizagem, a estabilidade emocional e o desenvolvimento profissional dos docentes culminando com o fracasso escolar.

Para Eloci Mello (2009, p.1),

“A indisciplina escolar não envolve somente características encontradas fora da escola, como problemas sociais, sobrevivência precária e baixa qualidade de vida, além dos conflitos nas relações familiares, mas também aspectos envolvidos na escola, como a relação professor-aluno e a possibilidade de o cotidiano escolar ser permeado por um currículo oculto, entre outros.”

O comportamento indisciplinado apresentado por crianças /adolescente sofre ainda outras interferências:

Da mídia

Segundo Jesus, “a violência é transmitida às crianças através dos desenhos animados, aos jovens através dos filmes e aos adultos através dos noticiários, levando a uma banalização da violência e da agressividade, sendo a indisciplina na sala de aula uma das manifestações desta situação.” (Oliveira, 2009, p.293)

Da Diversidade Sociocultural

(...) não existe homogeneidade, já que todas as pessoas são providas de sentimentos, desejos, ambições, crenças e valores e são imbuídas de costumes e práticas que adquirem no seu ambiente familiar e social (medo de agir, linguagem, gestos, atitudes, hábitos de higiene) que desde de cedo vão formando sua personalidade (Oliveira ,2009, p.294).

Fatores psicológicos, físicos, cognitivos:

“Crianças e adolescentes que apresentam problemas visuais, auditivos, dificuldades de aprendizagem, entre outros, também podem revelar dificuldades na sua capacidade de concentração e atenção” Oliveira (2009, p.296).

Carências Emocionais

(...) boa parte de nossas crianças apresenta uma carência afetiva muito grande, já que não puderam contar com os pais para lhes dar carinho, atenção, nem tampouco ouvi-las. Essa falta de carinho e atenção que algumas crianças sofrem em casa pode, naturalmente, culminar em problemas de comportamento na escola. Isso ocorre porque a criança irá tentar a todo custo conquistar na escola o que não consegue em

casa: a atenção das pessoas a sua volta. E ela fará o que for possível para atingir esse objetivo, ou seja, agirá das mais diversas formas para chamar a atenção dos colegas e professores Oliveira (2009, p.297).

Ressalte-se, que não existe hierarquização entre os determinantes apresentados, tampouco os exemplos descritos esgotam o rol de circunstâncias que incidem no cotidiano escolar, mas, constituem parâmetros para compreensão de algumas nuances do intrincado processo de ensino-aprendizagem.

Há necessidade, de potencializar o desenrolar do processo ensino-aprendizagem ao superar o emprego de práticas pedagógicas que entendem o planejamento como uma ação meramente formal, burocrática; Elevar a consciência dos professores sobre a importância de exercer a prática profissional com responsabilidade e ética, revigorar a proposta pedagógica, implementar/ implantar o trabalho com projetos educacionais, o recreio dirigido, reforço escolar, realizar melhorias na infraestrutura, adquirir matérias para suporte pedagógico, administrativo e equipamentos tecnológicos, incentivar a participação da família, alunos, professores, servidores na definição das melhores estratégias para superação das dificuldades que vêm enfrentando a educação escolar, como a indisciplina.

Lück e Lima (2006, p.12-17), afirmam que o processo educacional depende atualmente do papel complementar desempenhado pelas famílias e pela escola, uma em relação à outra.

Pereira & Oliveira (2006, p.5), se posicionam acrescentando ser,

“ necessário que professores, alunos, pais e funcionários, sejam sujeitos de sua história e compreendam a importância da participação de cada um. Isso significa ruptura do modelo tradicional de administração escolar e do modelo tradicional de participação, o que frequentemente é confundido com presença em eventos e atividades eventuais. É preciso romper, sobretudo, com o modelo tradicional de educação.”

Nesse contexto, o papel dos gestores escolares torna-se imprescindível para superação dos desafios educacionais, são exemplos de posturas e atitudes de gestão responsáveis por bons resultados na escola:

- ✓ Comprometimento e divisão de responsabilidades, facilitando a participação dos envolvidos.
- ✓ Reconhecimento dos esforços, avanços e iniciativas dos envolvidos, para estimular, motivar e tornar as pessoas mais eficazes e felizes.
- ✓ Realização de parcerias para atender as necessidades da escola, sendo que a grande parceria é com os professores e funcionários.
- ✓ Exposição e transparência das metas pessoais de todos.
- ✓ Tranquilidade e discernimento para lidar com conflitos e adversidades.
- ✓ Superação do ego e da vaidade, mantendo a autoridade necessária, lembrando na gestão coletiva o que predomina são as ações conjuntas.
- ✓ Garantia de que os procedimentos têm como referência a legislação vigente e os documentos que norteiam as ações da escola, bem como as decisões tomadas em reuniões de professores, funcionários e pais.
- ✓ Criação de cultura de participação comunitária, incitando as pessoas a se pronunciarem, colaborando para eliminar o medo da manifestação.
- ✓ Acompanhamento e auxílio na organização das regras e acordos e atenção para o seu cumprimento.

- ✓ Constância e persistência em relação aos resultados.
- ✓ Intervenção em situações que afetam a rotina, os relacionamentos, ou que tragam prejuízo para a escola. (Revista Gestão em Rede, 2006).

A viabilização destas posturas deverá ser consequência de um amplo debate que promova o amadurecimento, o envolvimento e o compromisso da escola, da família e da comunidade associado a uma liderança compartilhada e competente da gestão escolar.

CAPÍTULO II- METODOLOGIA

2.1 TIPO DE ESTUDO

Inicialmente, esta pesquisa tem cunho exploratório e quanto aos objetivos terá caráter descritivo. Quanto aos meios, se caracteriza como bibliográfica e de campo.

A utilização de teses, dissertações, artigos, livros, jornais e sites são particularidades que definem a pesquisa bibliográfica, bem como as normas da American Psychological Association (APA), para elaboração e apresentação de dissertações e teses de doutoramento..

Considerando tais pressupostos, para analisar as implicações oriundas da indisciplina escolar no processo ensino-aprendizagem optou-se pelo Estudo de Inter-relação na modalidade Estudo de Caso, pesquisa um determinado grupo, família ou comunidade para indagar em profundidade, para examinar algum aspecto particular. Estuda ainda alunos, escolas, grupo de alunos etc. (Júnior, 2008, p.85)

Apresenta como características a investigação, a examinação, a observação e análise da realidade de forma natural, complexa e atualizada revelando a multiplicidade de dimensões que compõem uma determinada situação ou problema focalizando-o como um todo e evidenciando sua complexidade e inter-relação de seus componentes na medida em que o pesquisador pode valer-se das variadas informações provenientes de fontes diversas, permitindo-lhe além do cruzamento de novos dados a proposição de alternativas.

É um estudo que não só constata os dados, como também estabelece relações entre os fatos para encontrar esclarecimentos mais profundos sobre o comportamento do fenômeno (Júnior, 2008, p.85).

Para o desenvolvimento do presente trabalho, a pesquisa qualitativa permeou a fase preliminar do estudo, em face da necessidade de abstrair através da aplicação de questionários aos diretores, coordenadores pedagógicos e professores, informações subjetivas, amplas e detalhadas relevantes para a compreensão da temática em pauta.

2.2 UNIVERSO DE ESTUDO

A pesquisa teve como campo de investigação a Escola Estadual Nanci Nina Costa, pertencente a rede pública estadual, localizada geograficamente no Bairro Zerão, zona sul do município de Macapá, sito Avenida Inspetor Aimoré, n.º 1331.

A Escola Estadual Nanci Nina Costa atende aproximadamente 1800 (mil e oitocentos) alunos distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite em 48 (quarenta e oito) turmas. Oferta à comunidade o Ensino Fundamental (6.^a a 8.^a séries) e Ensino Médio (1.^o ao 3.^o anos) nas modalidades Regular e Educação de Jovens e Adultos-EJA para atender alunos com distorção idade-série tanto no Ensino Fundamental (4.^a etapa = 7.^a e 8.^a séries) quanto no Ensino Médio (1.^a etapa=1.^o ano/ 2.^a etapa= 2.^o e 3.^o anos).

Entretanto, nessa pesquisa será considerado como unidades experimentais ou de observação apenas os alunos matriculados nas turmas de 5.^o ao 9.^o anos do Ensino Fundamental e do 1.^o ao 3.^o anos do Ensino Médio dos turnos da manhã e tarde.

As unidades observacionais selecionadas apresentam como características comuns: adolescentes de ambos os sexos com idade entre 13 e 18 anos. Na grande maioria são moradores do próprio bairro e entorno.

A população total compreende 48 (quarenta e oito) professores. Sendo 23(vinte e três) atuando no ensino fundamental e 25 (vinte e cinco) no ensino médio, 04 (quatro) coordenadores pedagógicos e 01 (um) diretor. Perfazendo um total de 53 (cinquenta e três) profissionais. Destes, participaram da pesquisa 35 (trinta e cinco) colaboradores, sendo 15

(quinze) professores do ensino fundamental, 15 (quinze) professores do ensino médio, 04 (quatro) coordenadores pedagógicos e 01(um) diretor.

2.3 FONTE DE ESTUDO

O desenvolvimento de qualquer atividade de base científica resulta da apreensão cumulativa de conhecimentos sobre o fenômeno que se pretende desvendar, conhecer. Conhecimentos estes abstraídos de análise e compreensão de dados e informações encontrados em trabalhos realizados sobre determinado assunto em uma área específica.

Para Alves (1992, p.54) a revisão da literatura “tem por objetivo iluminar o caminho a ser trilhado pelo pesquisador, desde a definição do problema até a interpretação dos resultados”, ou seja, o quadro referencial adotado pelo pesquisador deve refletir proposições, associações, distinções, similaridades, controvérsias, convergências presentes em pesquisas já publicadas sobre o assunto, subsidiando o pesquisador no processo de leitura e análise crítica com vistas a construção de uma nova teoria para interpretar um assunto já existente.

2.4 COLETA DE DADOS

Foi utilizado para a realização da coleta de dados a revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de questionários.

2.4.1 Revisão Bibliográfica

Implica na leitura e compreensão do conteúdo constante em livros, teses, dissertações, periódicos, revistas, jornais, publicações eletrônicas pertinentes ao assunto.

2.4.2 Análise Documental

Compreende o levantamento de dados e informações contidos em documentos escolares (Regimento Interno, arquivos escolares...), assim como a legislação educacional.

2.4.3 Questionário

O questionário enquanto instrumento utilizado para coleta de dados, tem por característica apresentar uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelos colaboradores sem a presença do pesquisador.

Na construção do questionário foram utilizadas questões de múltipla escolha por serem perguntas fechadas que apresentam uma série de possíveis respostas englobando diversas nuances do mesmo assunto. E, questões abertas para oportunizar ao informante emitir juízo de valor, propor sugestões sobre o assunto.

Nas palavras de Martins Júnior (2011, p.210), compreende-se por questões mistas “aquelas em que são colocadas algumas alternativas fixas, já preestabelecidas pelo pesquisador, e, no final, é deixado um espaço a fim de que o sujeito emita uma opinião particular, além das anteriormente previstas.”

A opção pela aplicação do questionário como instrumento de coleta de informações deve-se a padronização das perguntas, a facilidade para tabulação e análise dos dados e a manutenção do anonimato dos colaboradores.

2.5 ASPECTOS ÉTICOS

Originariamente a palavra pesquisa deriva do termo em latim *perquiere*, que significa “procurar com perseverança”. Na Língua Portuguesa, traduz-se na ação ou efeito de pesquisar, informar-se, inquirir, indagar, perguntar, investigar detalhada e sistematicamente visando desvendar fatos inerentes a determinada área do conhecimento.

Para Spink (2012,p.38), a tarefa primária da pesquisa científica é a produção do conhecimento.

Tozoni-Reis (2002, p.4), compreende que o conhecimento, é uma forma teórico-prática de compreensão do mundo, dos homens e das coisas. Trata-se de um instrumento para o entendimento das relações dos sujeitos entre si e deles com o ambiente em que vivem, em variadas, múltiplas e detalhadas dimensões.

Segundo Minayo⁵, todo processo de pesquisa implica em obedecer a três dimensões: as escolhas, as técnicas e a criatividade. Sempre orientadas pela observância dos princípios éticos que devem nortear o trabalho científico, com vistas a imprimir confiabilidade aos resultados obtidos; respeito aos participantes, as leis e as normas científicas, profissionais e sociais. (Tozoni-Reis, p.16)

Pois, “o respeito aos princípios éticos está subjacente a todo e qualquer trabalho científico e garantem um processo digno do saber fazer Ciência para que ela realmente sirva ao homem.” (Curty, 2010, p.14)

Conclui-se que, além dos aspectos apresentados pelo CNS, o pesquisador deve observar ainda, outros princípios éticos inerentes à pesquisa, como: a responsabilidade do investigador no processo de suas investigações e de seus produtos, a autoria, a autoria compartilhada por diversos pesquisadores, o plágio, as análises inadequadas, generalizações acríticas (Prodanov, 2013, p.46).

“A ética permeia todo o processo de fazer ciência indo da escolha do tema, ideia ou problema de pesquisa até a publicação final sua divulgação quer para comunidade quer para a sociedade (...) cabendo ao pesquisador cuidar para que tudo transcorra dentro dos parâmetros éticos, do respeito à lei e às outras normas científicas, profissionais e sociais.” (Curt, 2010, p.16)

Então, a pesquisa enquanto aperfeiçoamento na formação acadêmica, objetiva interpretar e compreender determinada realidade, neste trabalho especificamente, a indisciplina escolar pautando-se em princípios técnicos, metodológicos e éticos, bem como, vislumbrar contribuições para o processo educacional a partir de diferentes abordagens e concepções para que o conhecimento oriundo deste processo de pesquisa seja considerado científico e que suas descobertas tragam resultados positivos para eliminar ou minimizar as consequências da indisciplina no processo ensino e aprendizagem dos alunos da Escola Estadual Nanci Nina Costa.

2.6 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise e compreensão dos dados quantitativos e qualitativos expressos pelos instrumentos de coleta proporciona ao pesquisador revisar a literatura sobre o assunto

confrontando os argumentos teóricos com os dados apresentados, ordenar e tabular os dados visando à compreensão destes, a confirmação e/ou refutação dos pressupostos apontados, bem como responder à questão em estudo e ampliar o conhecimento acerca do assunto pesquisado.

As informações constantes nos questionários serão tabuladas e analisadas com vistas a mensurar as causas, a amplitude, as potencialidades ou a insignificância do fenômeno estudado. De posse dos resultados, os percentuais serão apresentados através de gráficos em formato de pizza.

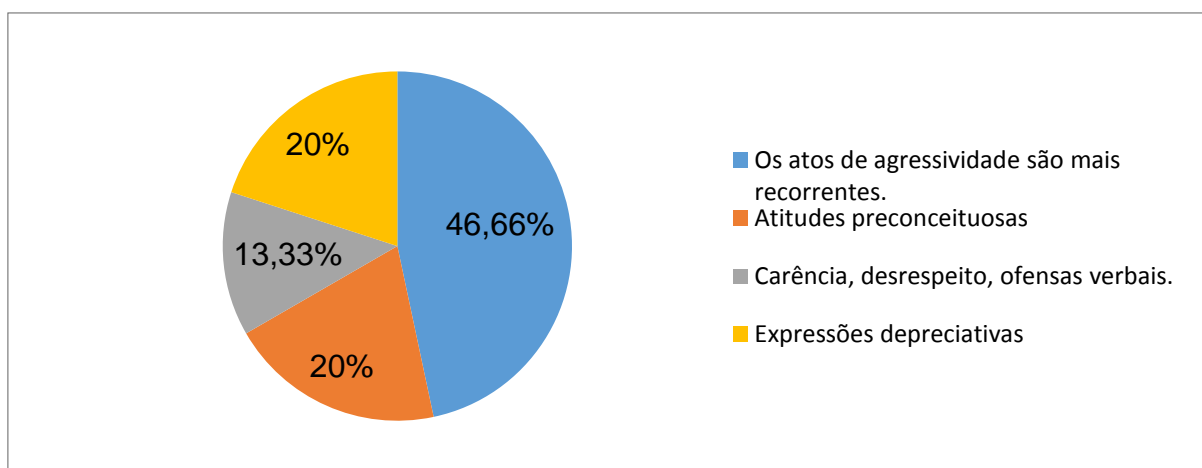
CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentaremos e discutiremos como a gestão escolar frente a administração da E.E.N.N.C. vem atuando diante do fenômeno da indisciplina, tomando por referência a bibliografia selecionada sobre o assunto em livros, teses, dissertações, periódicos, revistas, jornais, publicações eletrônicas; análise de documentos escolares, legislação geral (CF/88, CC/02, CP/40) educacional (LDB's, regimento escolar), esparsa (ECA), tratados e convenções. Mas, principalmente as respostas obtidas nos questionários aplicados.

A análise dos dados coletados baseou-se no tratamento estatístico das respostas obtidas nos questionários aplicados à população de profissionais da educação (diretor, coordenadores pedagógicos e professores) que desenvolvem suas atividades laborais com alunos do ensino fundamental e médio na E.E.N.N.C.

3.1 PROFESSORES ENSINO FUNDAMENTAL

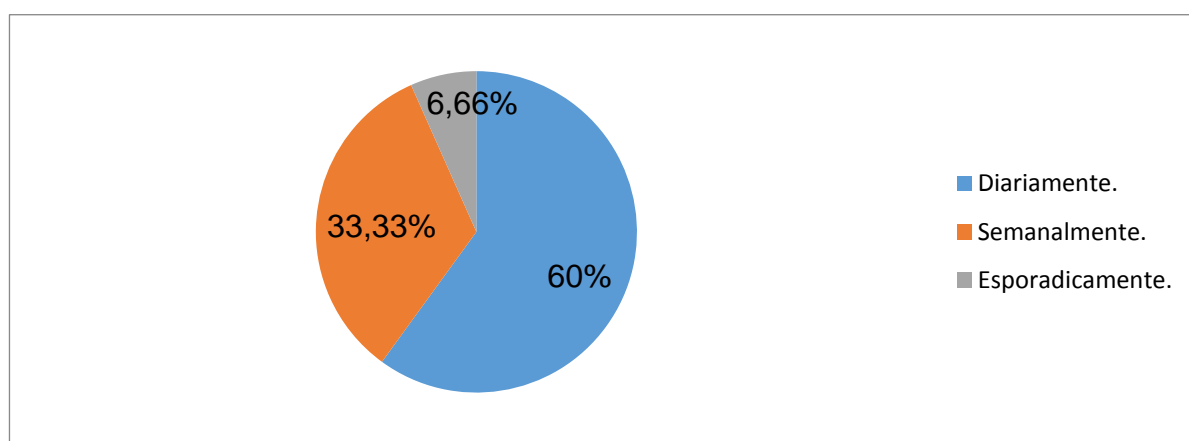
Gráfico 1- Distribuição das respostas dos professores sobre como a indisciplina se manifesta na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Com base nos dados coletados é possível verificar que os professores que atuam nas turmas de ensino fundamental (5.º ao 9.º anos), quando perguntados sobre como a indisciplina se manifesta no cotidiano escolar, 46,66% respondeu que atos de agressividade são mais recorrentes; 20% apontou atitudes preconceituosas e 13,33% apresentou causas diversas como: carência, desrespeito, ofensas verbais.

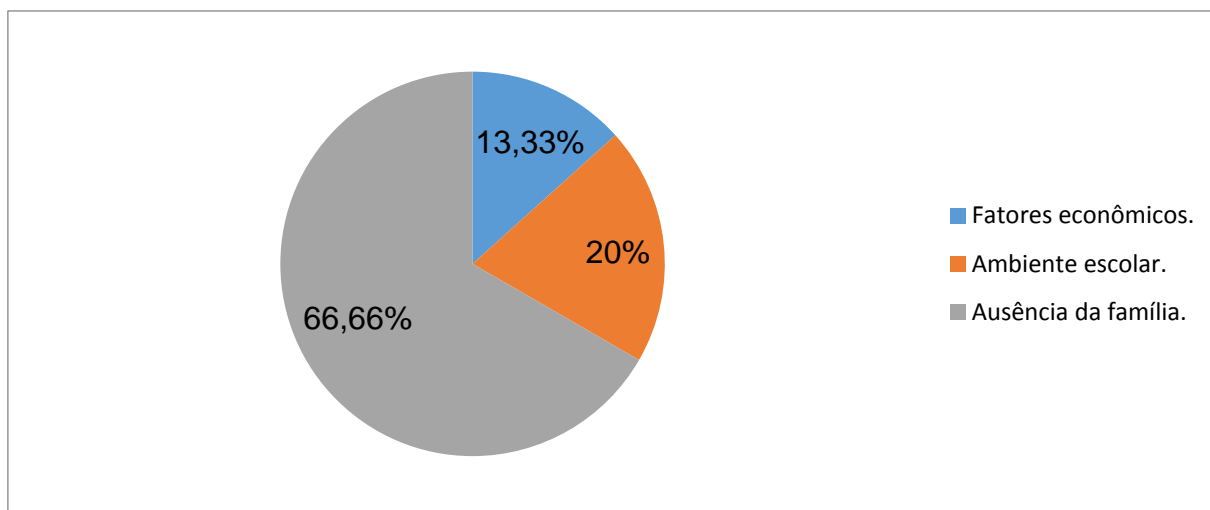
Gráfico 2- Distribuição das respostas dos professores sobre a frequência com que a indisciplina se manifesta na E.E.N.N.C "Escola Estadual Nanci Nina Costa".



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto a manifestação dos comportamentos indisciplinados, 60% respondeu ocorrer diariamente, 33,33% semanalmente e 6,66% esporadicamente.

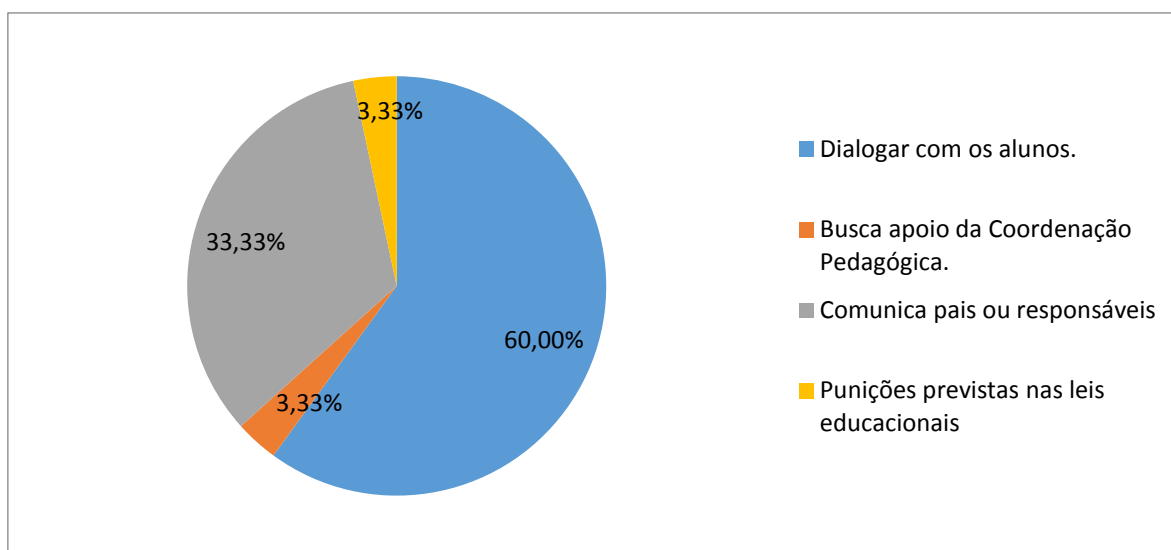
Gráfico 3- Distribuição das respostas dos professores sobre a causa geradora da indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Indagados sobre as possíveis causas geradoras destes comportamentos, 13,33% atribui aos fatores econômicos, 20% ao ambiente escolar e 66,66% a ausência da família.

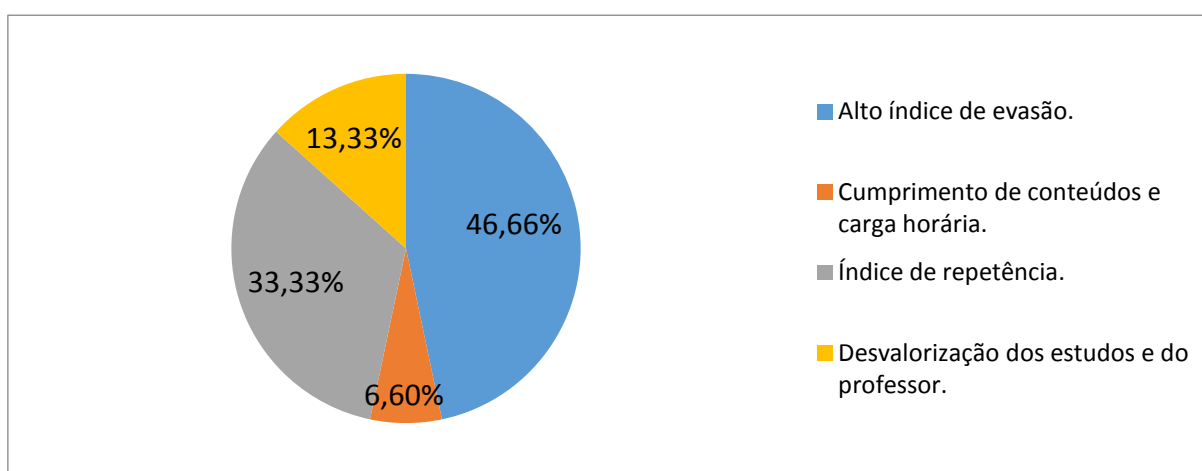
Gráfico 4- Distribuição das respostas dos professores sobre a postura adotada diante de atos de indisciplina manifestados na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Sobre a postura adotada pelo professor diante dos atos de indisciplina, 13,33% respondeu que procura dialogar com os alunos e 66,66% busca o apoio da coordenação pedagógica, dos colegas, de instituições afins.

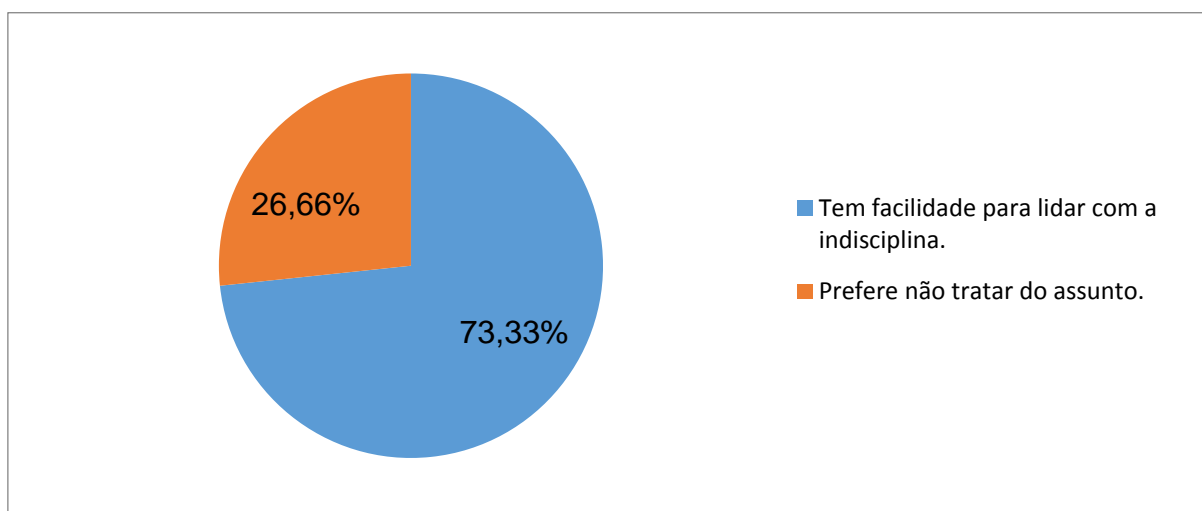
Gráfico 5- Distribuição das respostas dos professores sobre a consequência mais significativa que a indisciplina causa ao trabalho escolar na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa.

Quanto as consequências da indisciplina para o trabalho escolar, 46,66% apontou o alto índice de evasão como o mais recorrente, 6,6% compreende que a indisciplina concorre para o mero cumprimento dos conteúdos e carga-horária, 33,33% que a indisciplina provoca alto índice de repetência e 13,33% apontou outros fatores, como: falta de valorização dos estudos e insatisfação do professor com os comportamentos apresentados pelo (s) aluno (s).

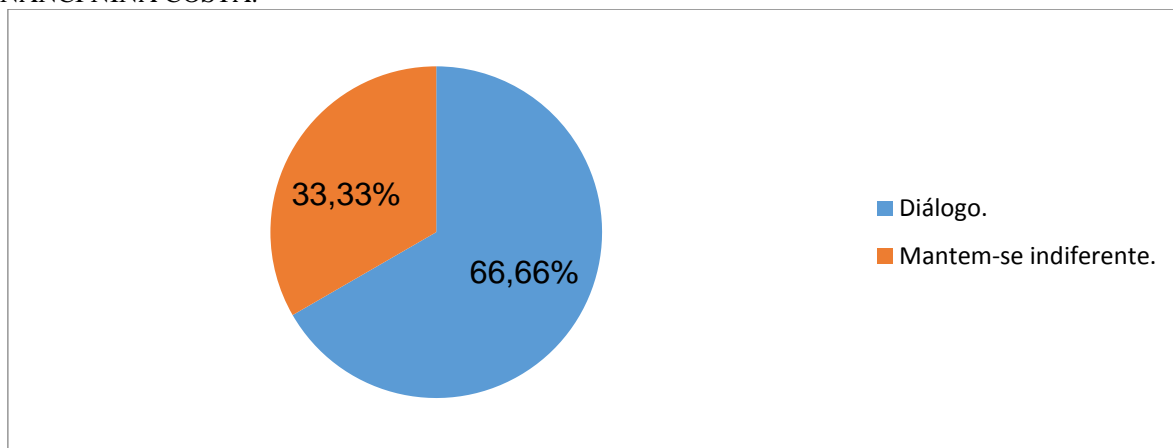
Gráfico 6- Distribuição das respostas dos professores sobre a facilidade para lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

O percentual de 73,33% dos professores informou ter facilidade para lidar com a indisciplina em sala de aula, enquanto, 26,66% mencionou que por receio de represálias opta por não tratar sobre o assunto.

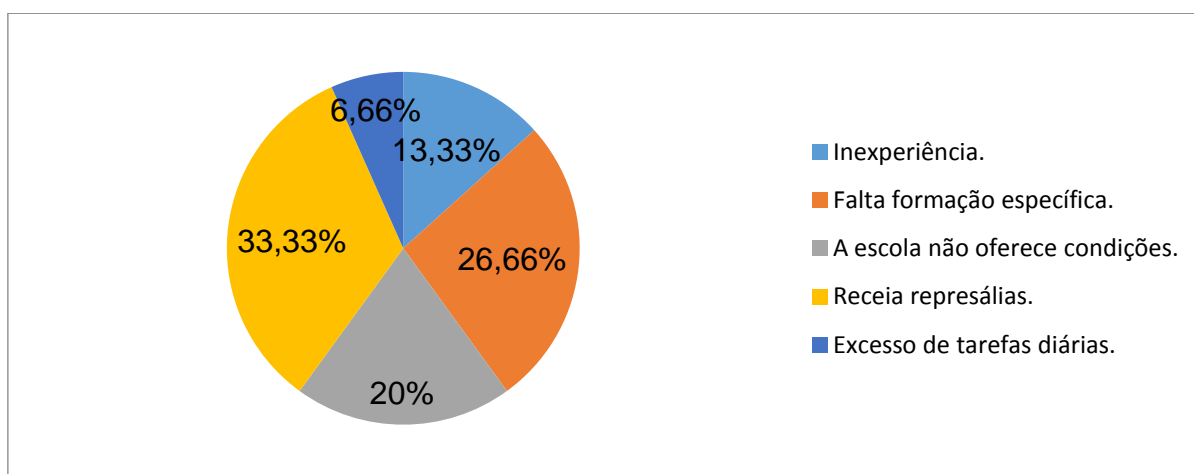
Gráfico 7- Distribuição das respostas dos professores sobre como proporcionar ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências da indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Dos professores consultados 66,66% tenta combater a indisciplina através do diálogo e, dependendo da gravidade ou reincidência buscam o apoio da coordenação pedagógica. Porém, 33,33% mantém-se indiferente ao assunto.

Gráfico 8- Distribuição das respostas dos professores sobre as dificuldades em lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.

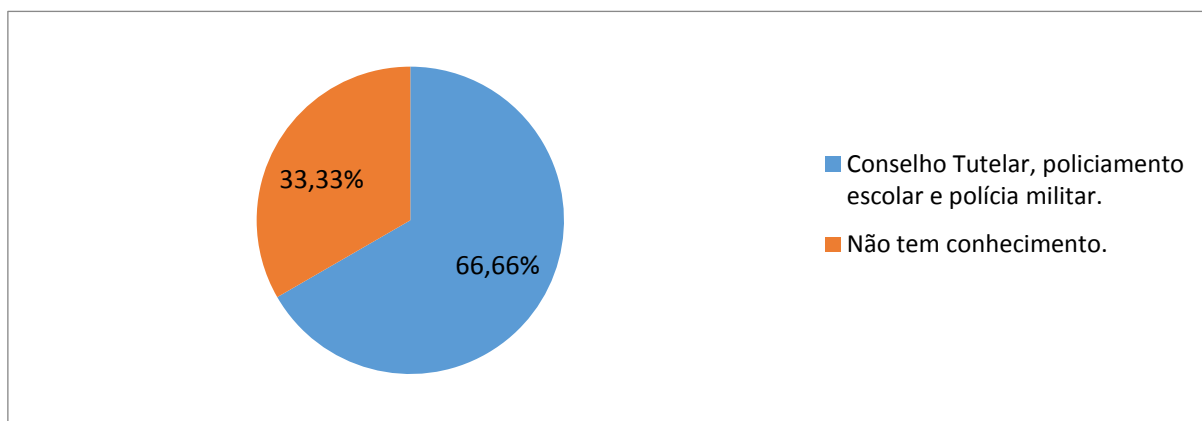


Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Inquiridos sobre suas limitações para combater a indisciplina, 13,33% apontou a inexperiência como obstáculo, 26,66% atribui a falta de formação específica, 20% que a

escola não oferece condições, 33,33% tem receio de represálias e 6,66% o excesso de tarefas diárias.

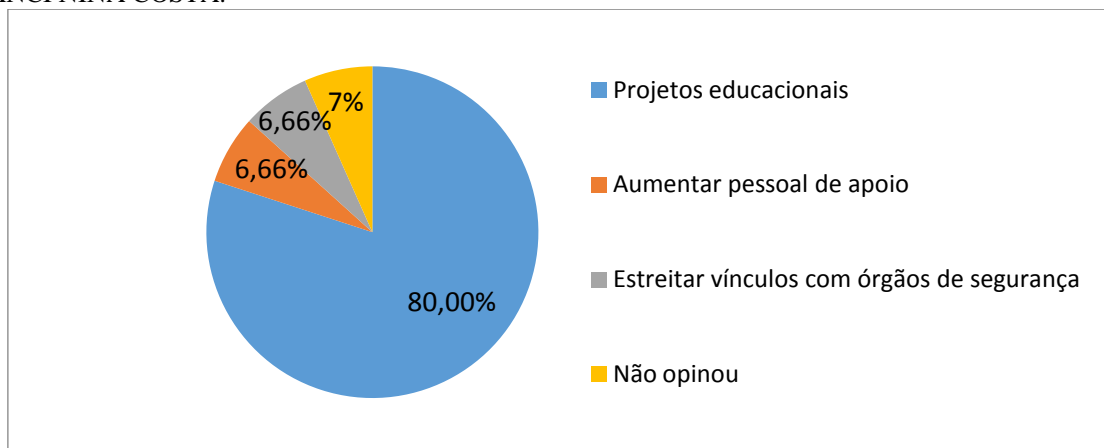
Gráfico 9- Distribuição das respostas dos professores quanto a escola buscar apoio de outras instituições para solucionar os casos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto à escola buscar auxílio de outras instituições para combater a indisciplina, 66,66% dos professores responderam que contam com o apoio do Conselho Tutelar Zona Sul, Policiamento Escolar realizado pela polícia militar, Delegacia Especializada na Investigação de Atos Infracionais -DEIAI; e, 33,33% respondeu não ter conhecimento.

Gráfico 10- Distribuição das respostas dos professores sobre as proposições sugeridas para a gestão escolar resolver os casos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.

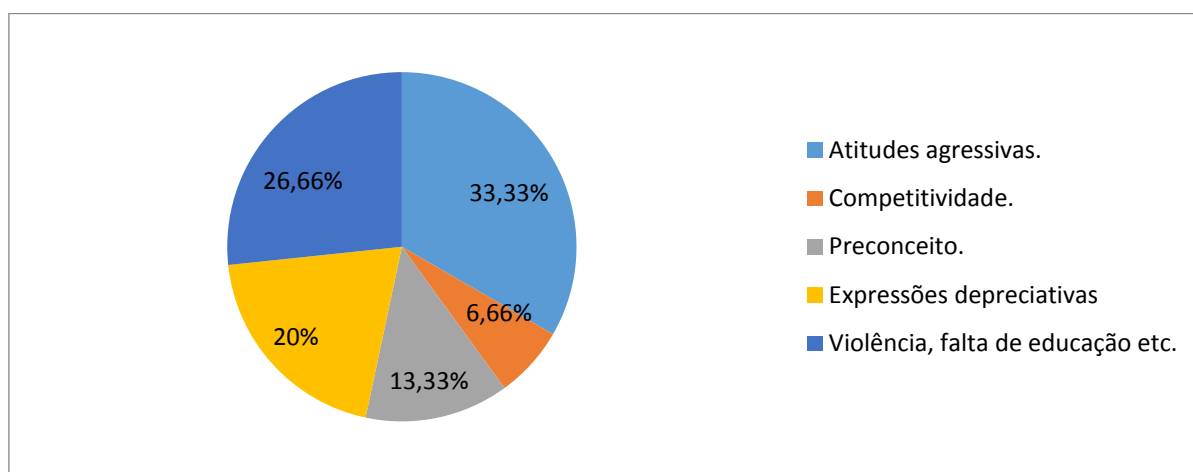


Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

A título de colaboração com o trabalho da gestão escolar 80% dos professores sugeriram a realização de projetos educacionais que envolvam a comunidade escolar, a família e outros setores da sociedade para debater e apontar alternativas para combater a indisciplina; 6,66% aumentar o quantitativo do pessoal de apoio, 6,66% estreitar vínculos com órgãos de segurança pública e afins e 6,66% não opinou.

3.2 PROFESSORES ENSINO MÉDIO

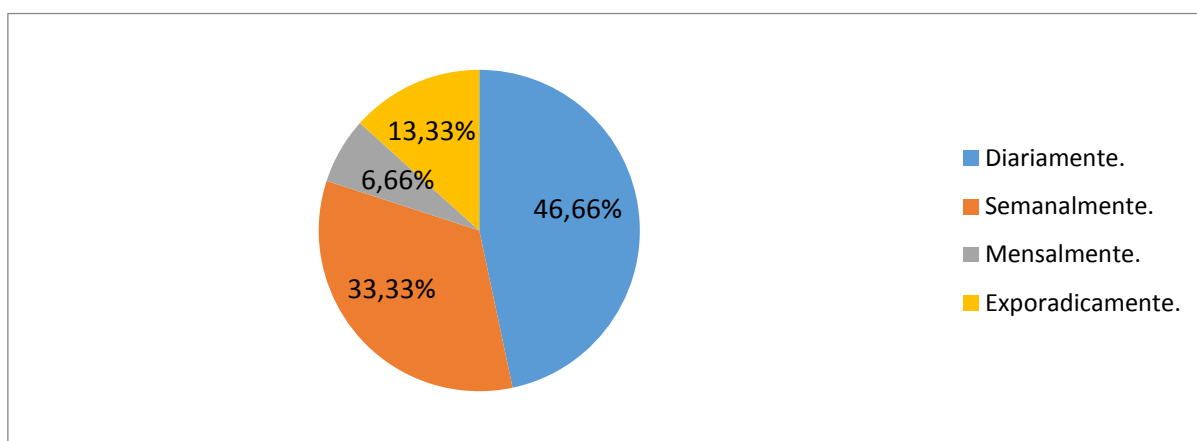
Gráfico 1- Distribuição das respostas dos professores sobre como a indisciplina se manifesta na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Dos professores que atuam no Ensino Médio, 33,33% que as atitudes agressivas são o maior indicativo de indisciplina. Enquanto, 6,66% apontou a competitividade, 13,33% o preconceito, 20% as expressões depreciativas e 26,66% elencou outras formas de manifestação, como a violência, a falta de educação, respeito, influência da mídia, o meio social

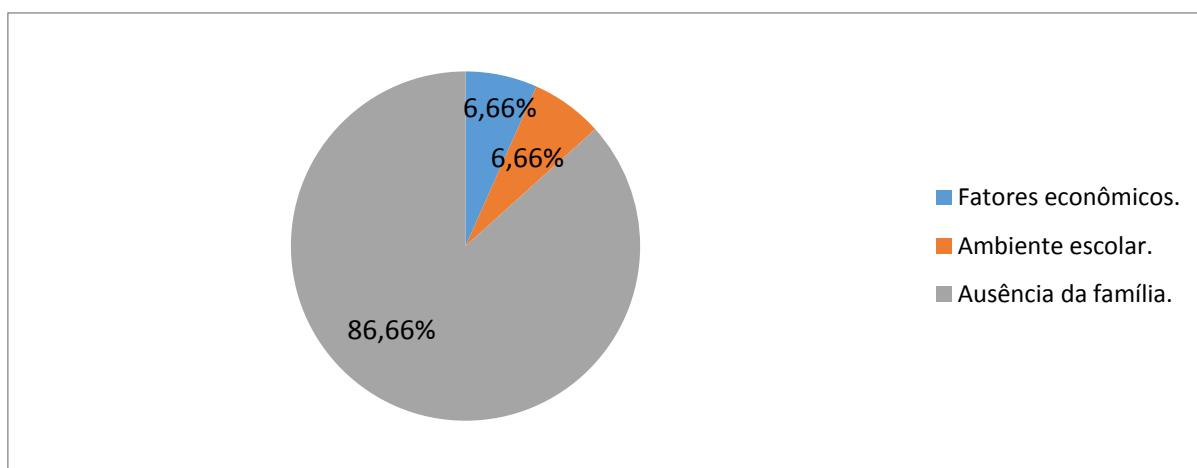
Gráfico 2- Distribuição das respostas dos professores sobre a frequência com que a indisciplina se manifesta na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Referente a incidência dos atos indisciplinares, 46,66% afirmou que ocorrem diariamente, 33,33% semanalmente, 6,66% mensal e 13,33% esporadicamente.

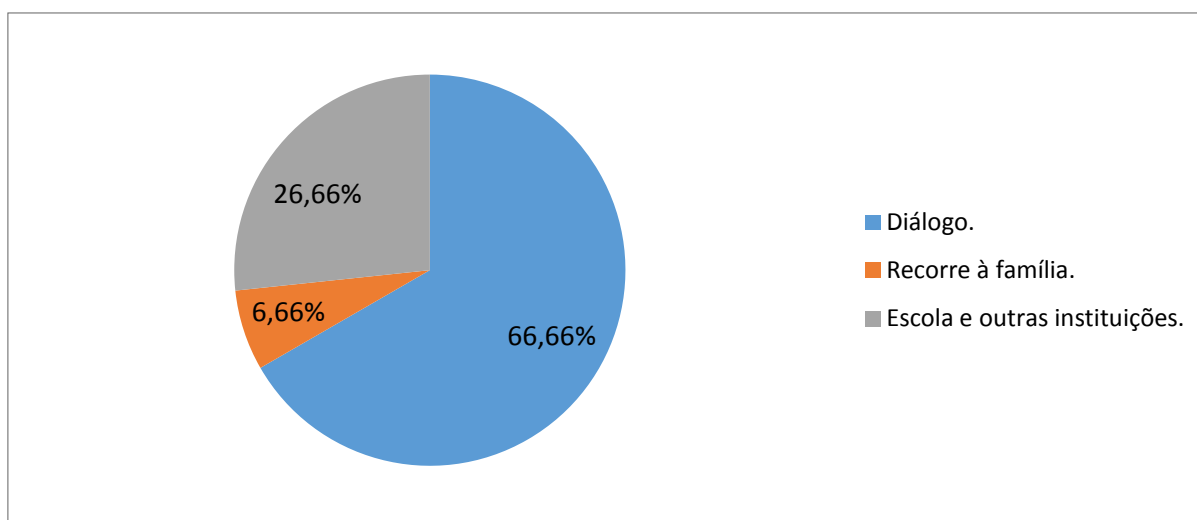
Gráfico 3- Distribuição das respostas dos professores sobre a causa geradora da indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto as causas motivadoras da indisciplina 6,66% dos professores atribui a fatores econômicos, 6,66% ao ambiente escolar e 86,66% a ausência da família.

Gráfico 4- Distribuição das respostas dos professores sobre a postura adotada diante de atos de indisciplina manifestados na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.

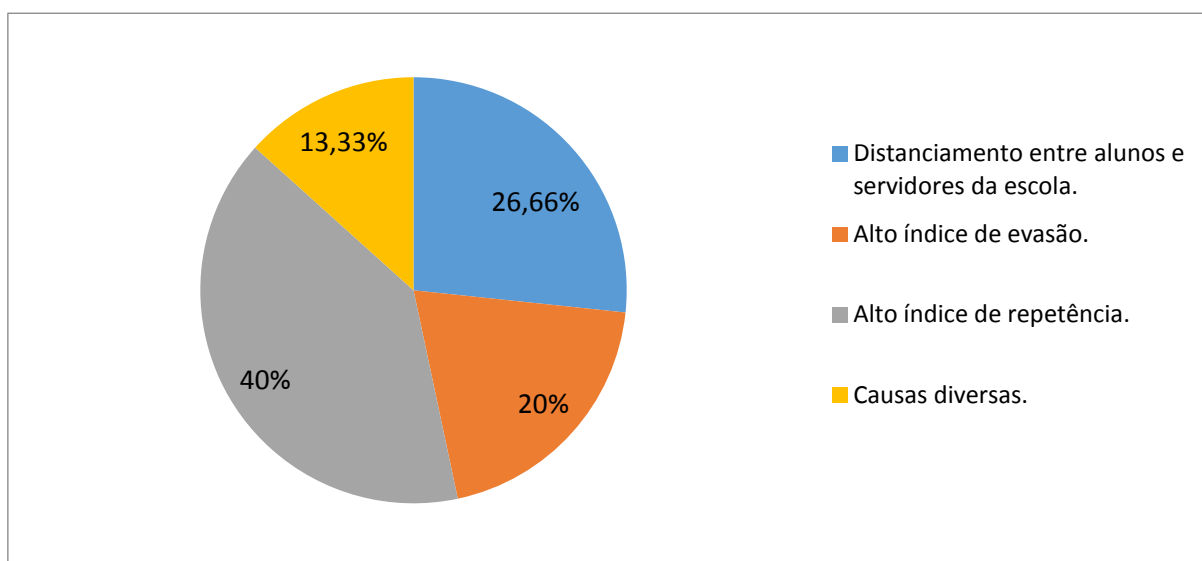


Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Perguntados sobre como reagem diante de atos de indisciplina durante as aulas 66,66% respondeu que procura estabelecer diálogo com os alunos para sanar o problema,

6,66% comunica e solicita aos pais mais participação na vida escolar dos filhos e 26,66% declarou que solicita apoio da escola e de outras instituições para auxiliá-los.

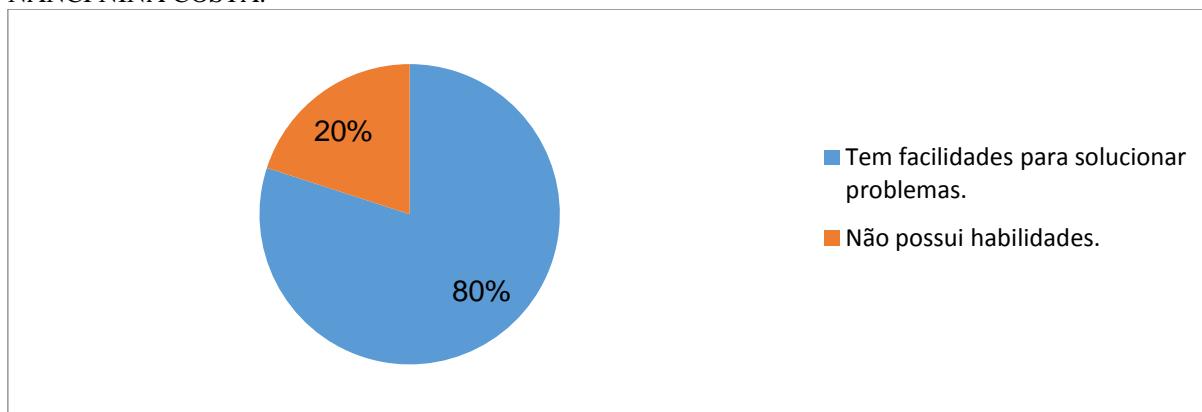
Gráfico 5- Distribuição das respostas dos professores sobre a consequência mais significativa que a indisciplina causa ao trabalho escolar na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Dos colaboradores 26,66% atribui o distanciamento do aluno dos servidores da escola como a consequência mais significativa da indisciplina para o trabalho escolar; 20% apontou o alto índice de evasão, 40% o alto índice de repetência e 13,33% indicou causas diversas: violência, alunos e professores desmotivados, desinteresse.

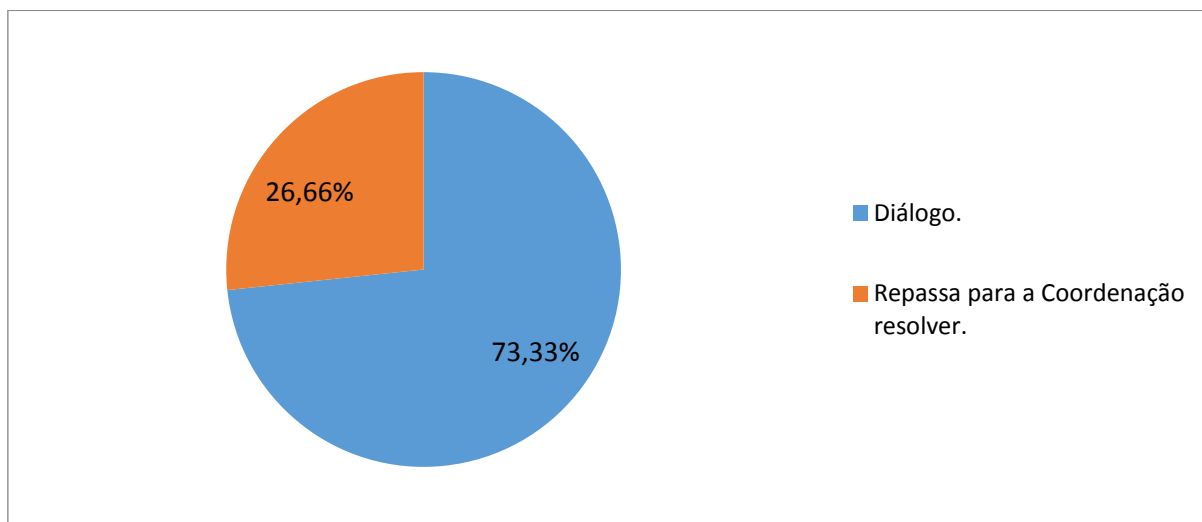
Gráfico 6- Distribuição das respostas dos professores sobre a facilidade para lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Referente a condução em sala de aula de situações envolvendo atos de indisciplina, 80% respondeu ter facilidade em buscar soluções, enquanto, 20% afirmou não possuir habilidades para atuar em tais situações.

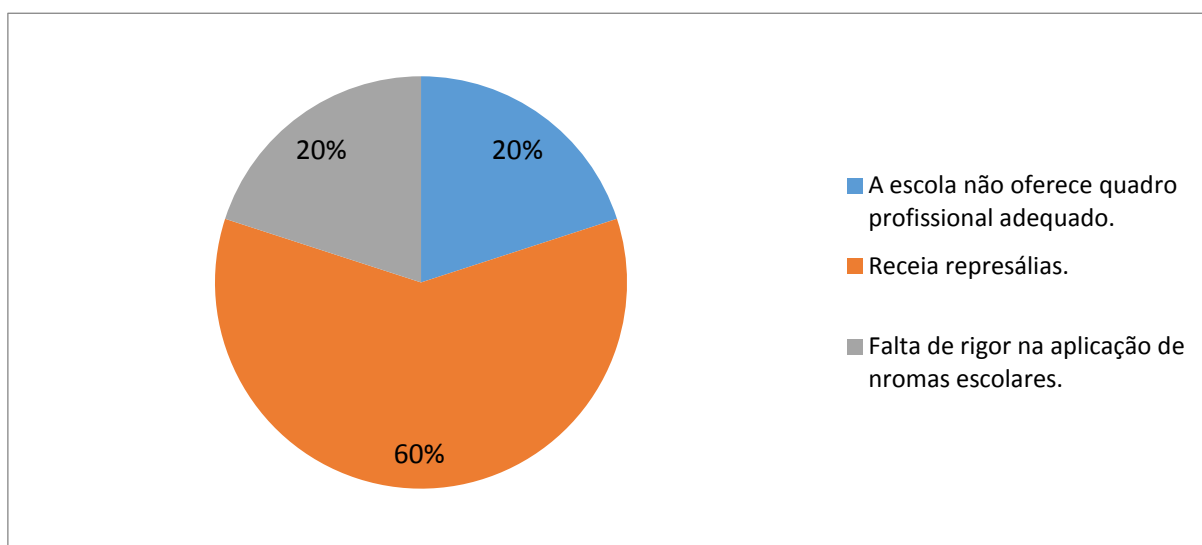
Gráfico 7- Distribuição das respostas dos professores sobre como proporcionar ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências da indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Diante da indisciplina em sala de aula 73,33% respondeu que procura através do diálogo mostrar ao aluno a gravidade e as consequências de suas atitudes e 26,66% repassa para a coordenação resolver.

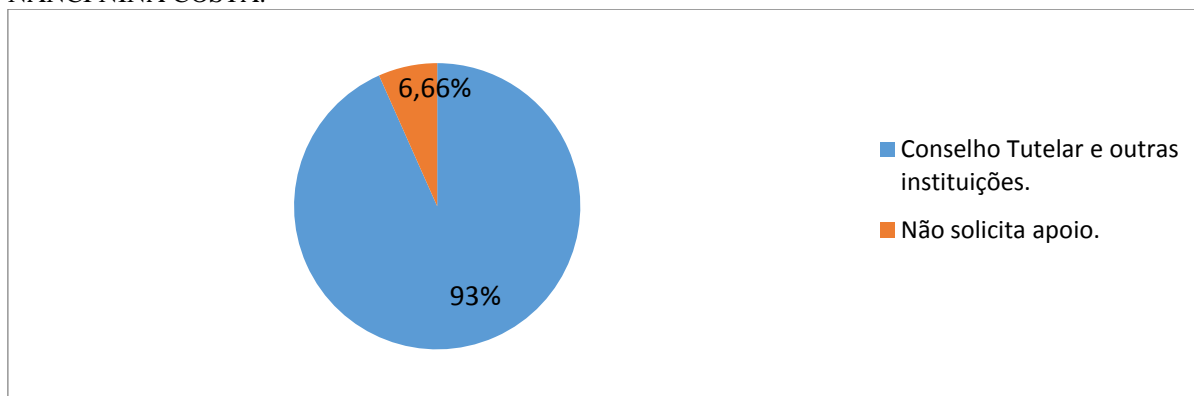
Gráfico 8- Distribuição das respostas dos professores sobre as dificuldades em lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Questionados sobre quais dificuldades enfrentam para combater a indisciplina, 20% respondeu que a escola não oferece quadro profissional adequado para resolver tais questões, 60% tem receio de represálias e 20% apontou a falta de rigor na aplicação das normas escolares.

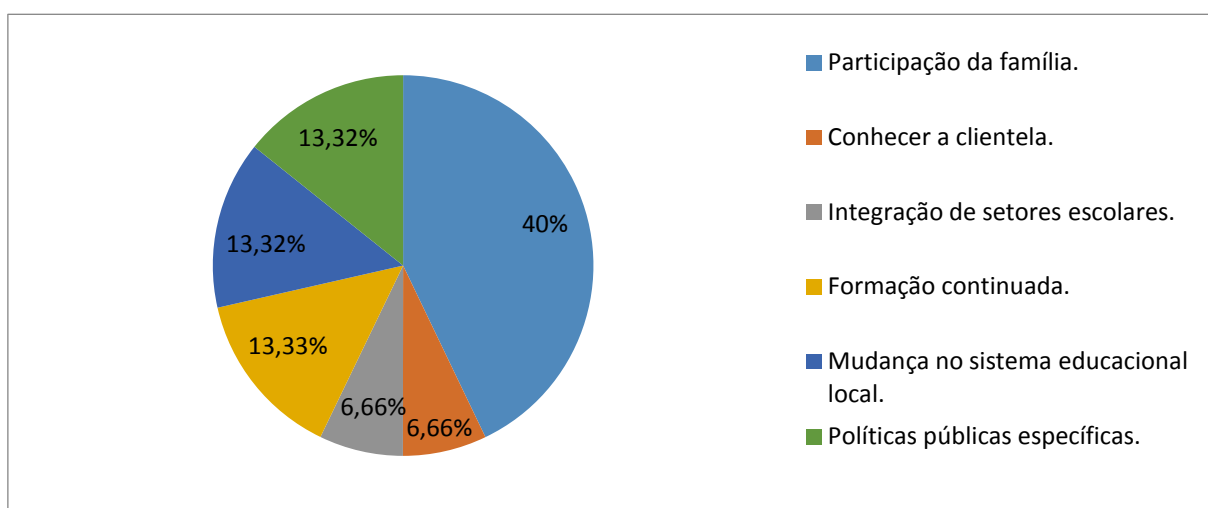
Gráfico 9- Distribuição das respostas dos professores quanto a escola buscar apoio de outras instituições para solucionar os casos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto à atuação de outras instituições em regime de parceria com a escola para combater a indisciplina, 80% dos professores informou que contam com o apoio do Conselho Tutelar Zona Sul, Policiamento Escola realizado pela polícia militar e 6,66% informou que a escola não solicita apoio.

Gráfico 10- Distribuição das respostas dos professores sobre as proposições sugeridas para a gestão escolar resolver os casos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



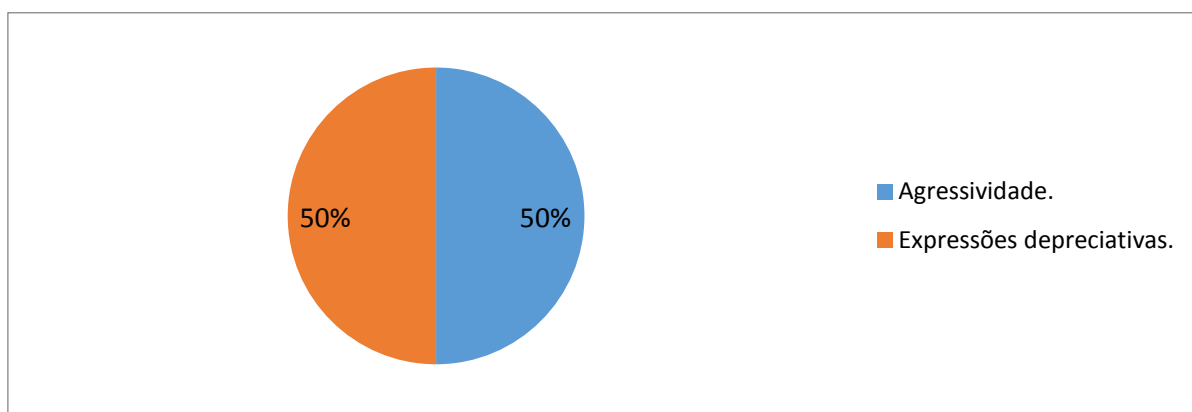
Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Como sugestões para o aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido pela gestão escolar visando sanar os problemas associados a indisciplina e sua influência na aprendizagem dos alunos, 40% dos professores destacou a importância do envolvimento da família; 6,66% a necessidade de conhecer a clientela; 6,66% integração de todos os setores da escola; 13,33% formação continuada; 13,32% mudanças no sistema educacional local e 13,32% políticas públicas específicas para o tema.

3.3 COORDENADORES PEDAGÓGICOS

A equipe pedagógica ao responder os questionários adotou as respostas tanto para os alunos do ensino fundamental quanto do médio, vez que, os comportamentos oscilam pouco de uma fase para outra. Esta observação decorre da atuação dos mesmos nos diferentes níveis.

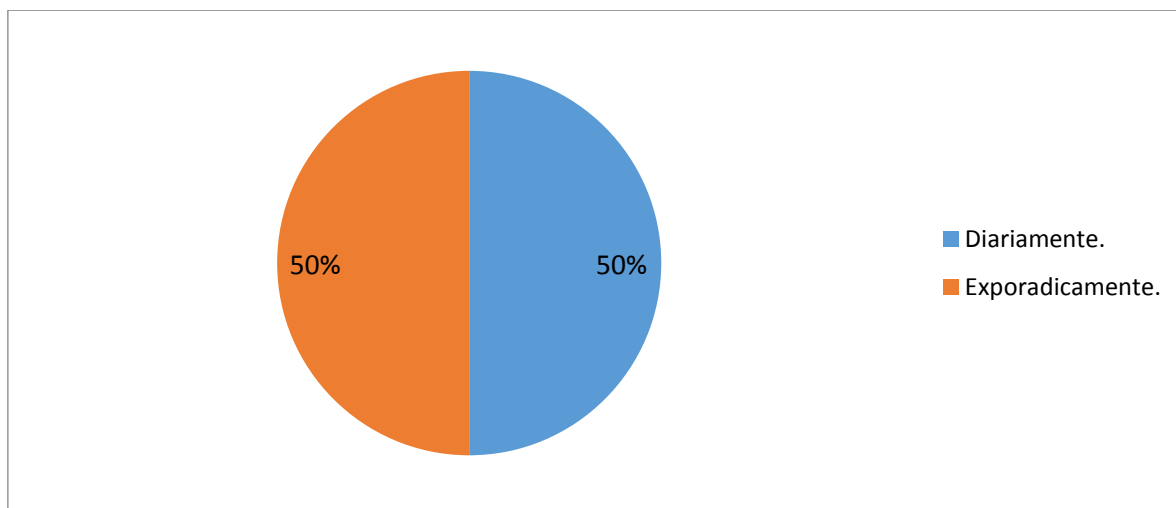
Gráfico 1- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre como a indisciplina se manifesta na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Destacam duas causas recorrentes da indisciplina, 50% dos profissionais atribui a agressividade e 50% as expressões depreciativas.

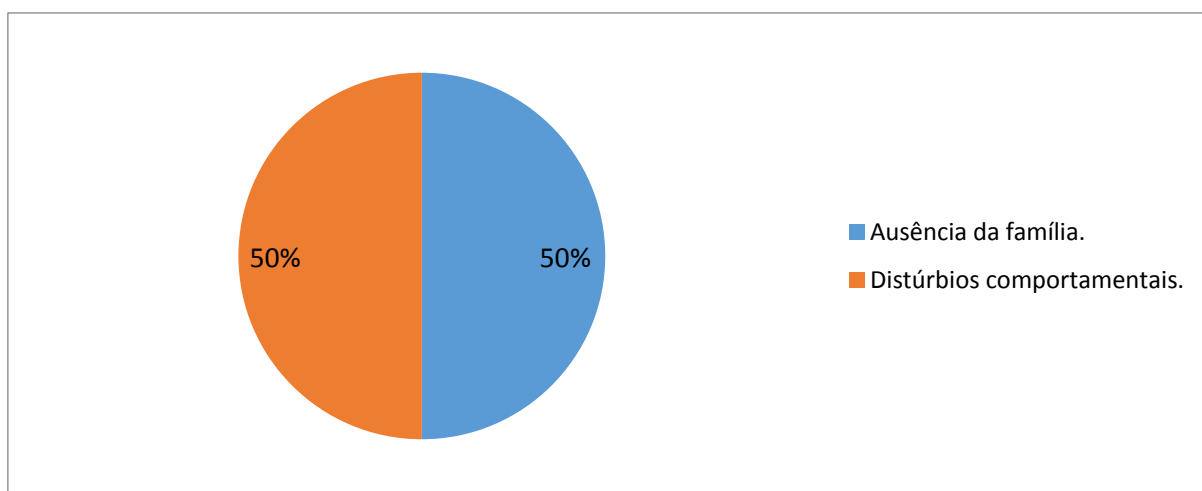
Gráfico 2- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a frequência com que a indisciplina se manifesta na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto à frequência destes atos, 50% afirmou ocorrer diariamente e 50% esporadicamente.

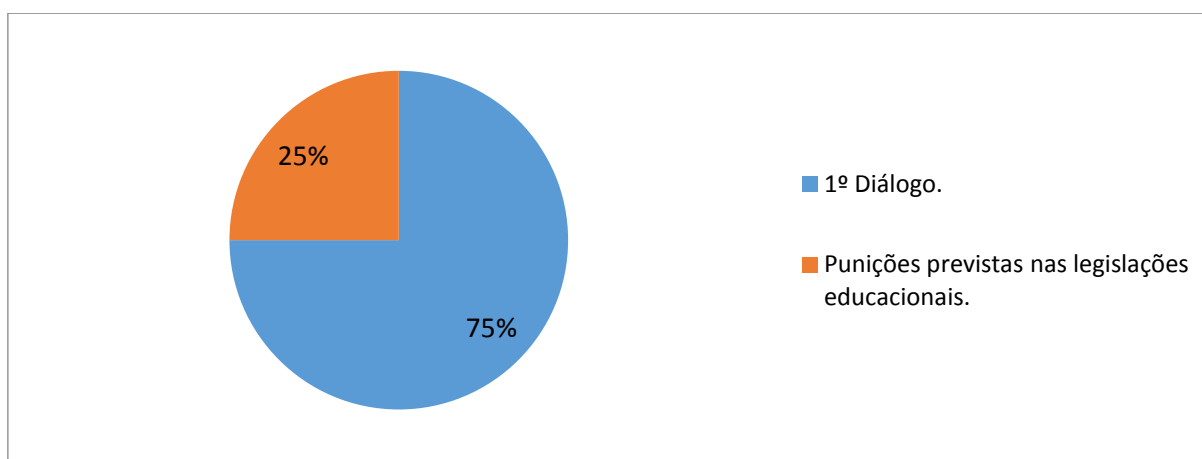
Gráfico 3- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a causa geradora da indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto as causas geradoras da indisciplina no contexto escolar, 50% indicou a ausência da família e 50% distúrbios comportamentais.

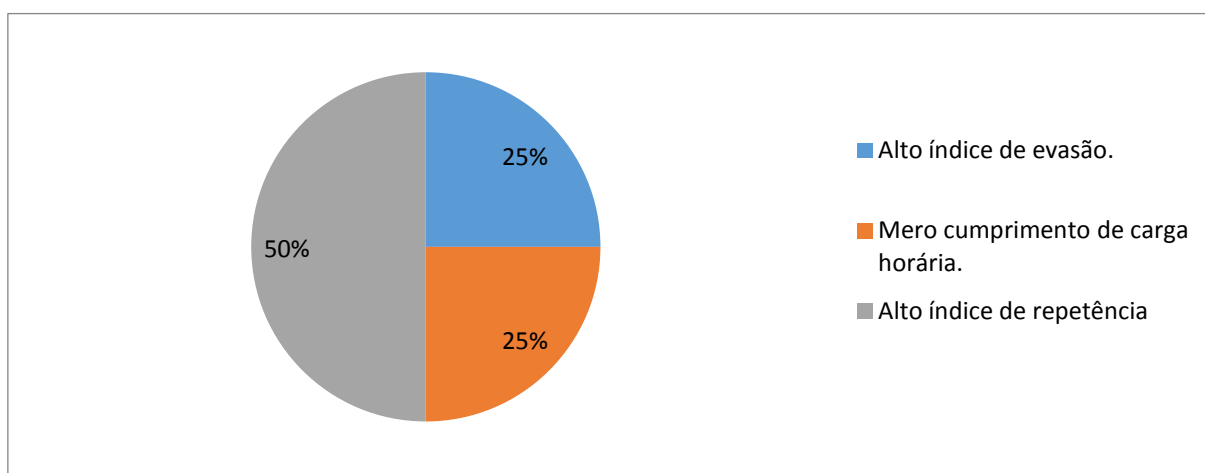
Gráfico 4- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a postura adotada diante de atos de indisciplina manifestados na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Referente a postura adotada diante de atos indisciplinados, 75% respondeu que procura dialogar com o aluno e 25% aplica as punições previstas na legislação educacional e esparsa de acordo com a situação.

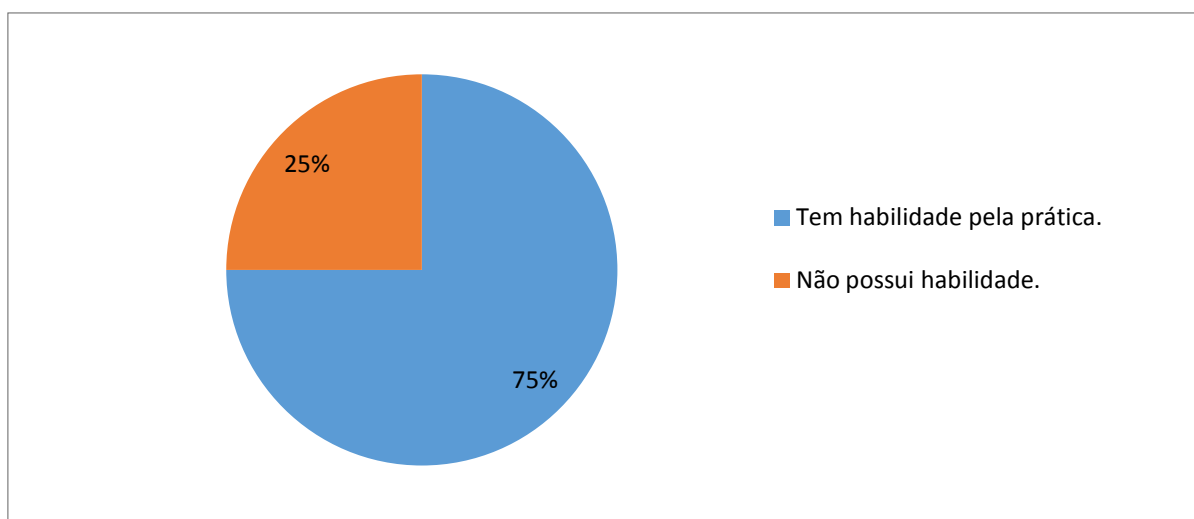
Gráfico 5- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a consequência mais significativa que a indisciplina causa ao trabalho escolar na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Quanto a consequência mais significativa da indisciplina para o trabalho escolar 25% apontou o alto índice de evasão, 25% mero cumprimento de conteúdos e carga horária e 50% o alto índice de repetência.

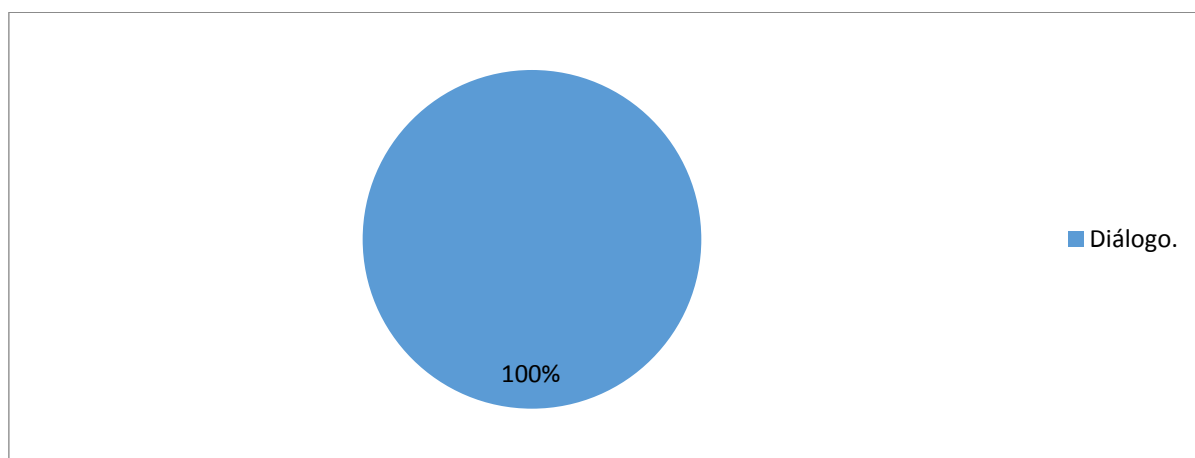
Gráfico 6- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre a facilidade para lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Indagados sobre suas habilidades em atuar diante da indisciplina, 75% respondeu ter facilidade em razão dos anos de experiência e formação adequada. Enquanto, 25% afirmou não possuir habilidade nenhuma para tratar a temática.

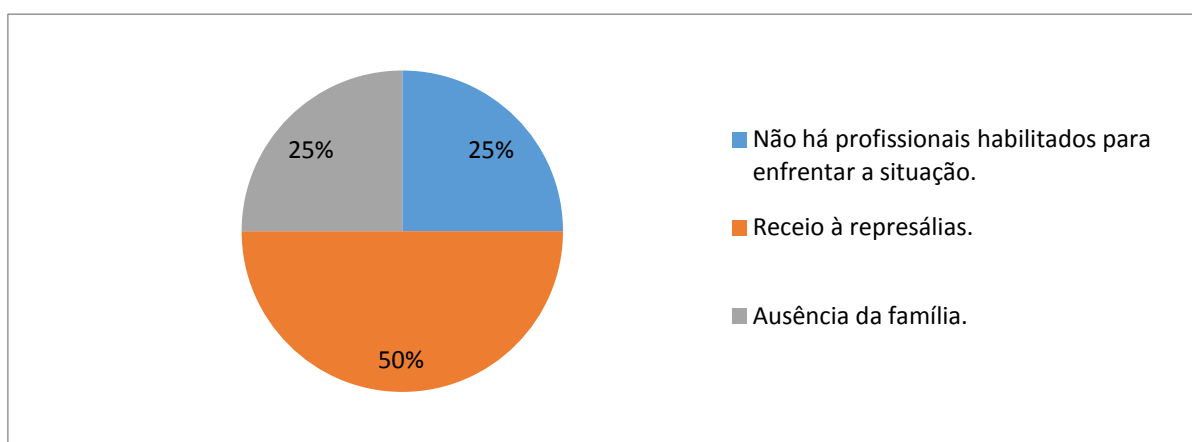
Gráfico 7- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre como proporcionar ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências da indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Referente a abordagem junto ao aluno indisciplinado 100% respondeu que conversa com os envolvidos fazendo-lhes refletir sobre os danos causados a ele e a outrem decorrente das práticas adotadas.

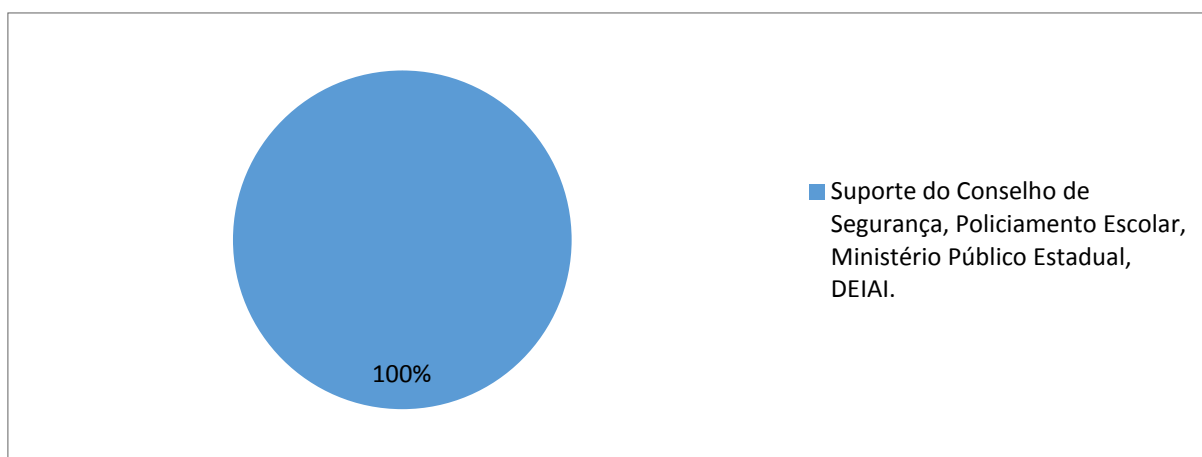
Gráfico 8- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre as dificuldades em lidar com atos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Questionados sobre quais dificuldades em enfrentar atos de indisciplina, 25% respondeu que a escola não oferece quadro profissional adequado para resolver tais questões, 50% tem receio de represálias e 25% apontou a ausência da família.

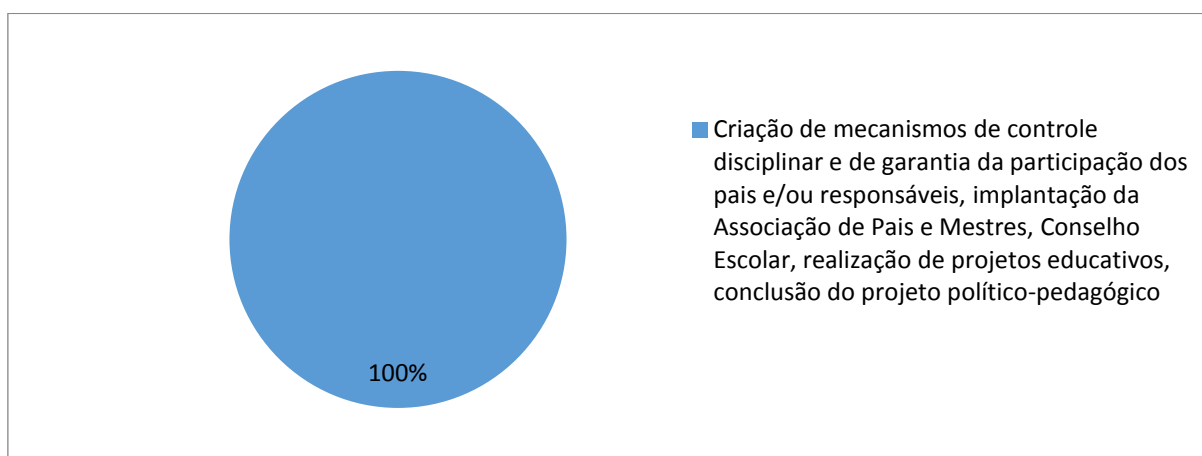
Gráfico 9- Distribuição das respostas da equipe pedagógica quanto a escola buscar apoio de outras instituições para solucionar os casos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Concernente a realização de parcerias com outras instituições para combater a indisciplina no espaço escolar, 100% respondeu contar com suporte do Conselho de Segurança, Policiamento Escolar, Ministério Público Estadual, DEIAI.

Gráfico 10- Distribuição das respostas da equipe pedagógica sobre as proposições sugeridas para a gestão escolar resolver os casos de indisciplina na E.E.N.N.C “Escola Estadual Nanci Nina Costa”.



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário aplicado pela pesquisa

Como sugestão para combater a indisciplina proporam a criação de mecanismos de controle disciplinar e de garantia da participação dos pais e/ou responsáveis, implantação da

3.4 DIRETOR

O diretor da EENNC apontou a agressividade como principal manifestação da indisciplina no interior da escola, cuja ocorrência de caráter esporádica. Tem por principal causa geradora a ausência da família.

Enquanto maior responsável pela aprendizagem em bem-estar dos alunos procura sempre comunicar os pais e/ou responsáveis, bem como, solicita maior participação destes durante o percurso escolar.

De acordo, com o diretor, a causa mais significativa da indisciplina para o trabalho escolar é o alto índice de repetência. Possui habilidades para trabalhar a temática e procura sempre através do diálogo proporcionar o aluno perceber a gravidade e consequência (s) de seu ato. Mas, como outros profissionais também tem receio de represálias. Conta com o apoio de outras instituições como o Conselho Tutelar, Policiamento Escolar, Conselho de Segurança para auxiliá-lo a combater a indisciplina na escola.

Como gestor, percebe a necessidade e a importância de estreitar a relação entre a escola e a família incentivando-os a participar mais efetivamente da vida escolar de seus filhos, bem como, com outras instituições.

3.5 Discussão dos Resultados

Interagindo com os indivíduos destes grupos e fazendo uma relação com o aporte teórico utilizado, podemos observar que tanto os docentes que atuam nas turmas de ensino fundamental e médio, quanto os coordenadores pedagógicos e o gestor apontam a agressividade como principal manifestação de indisciplina no interior da E.E.N.N.C. Externada pelos alunos através de atos que oscilam entre negar-se a fazer uma atividade até a agressão física ou verbal, seja a vítima um colega, um professor ou qualquer outro servidor da escola.

Tais comportamentos refletem a dificuldade de adaptação das crianças e adolescentes às normas escolares, em razão de inúmeros aspectos da vida do ser humano, como: ausência da família, distúrbios comportamentais, fatores econômicos, ambiente escolar, cultura, herança genético, limitações físicas ou neurológicas dentre outros comprometendo o processo ensino-aprendizagem, a estabilidade emocional e o desenvolvimento profissional dos docentes, tal como apontado pelos estudos de (Mello, 2009, p.2), que para além desses aspectos a escola necessita de uma revisão interna.

Importa ainda inferir acerca das competências e limitações dos atores escolares frente a apuração e a diferenciação de atos de indisciplina e de atos infracionais, considerando que os alunos possuem idade ente 12 a 18 anos. Segundo o ECA, considera-se criança o cidadão que tem até 12 anos incompletos e adolescentes aqueles com idade entre 12 e 18 anos. Porém, ambos podem cometer atos infracionais quanto indisciplinares.

Quanto aos atos indisciplinares são todos aqueles ilícitos praticados pelo aluno em desobediência ao regimento escolar ou código de disciplina. Cujas competências para apreciação é da própria escola. Bem como, todo procedimento disciplinar deve obedecer aos princípios da legalidade, devido processo legal, contraditório e ampla defesa conforme prevê a CF/88.

Os atos infracionais compreendem os crimes e contravenções penais cometidos por adolescentes entre 12 e 18 anos. Também devem ser analisados pela direção da escola que aplica as medidas escolares adequadas e considerando a gravidade encaminha o(s) adolescente (s) à autoridade policial para que os culpados sejam responsabilizados com a medida socioeducativa pertinente.

Entretanto, os resultados obtidos sugerem que a gestão administrativa da E.E.N.N.C. pouco se utiliza das normatizações escolares e demais legislações privilegiando o diálogo para combater a indisciplina independentemente do segmento escolar.

Porém, de acordo com nossa vivência na coordenação pedagógica este procedimento não tem obtido sucesso, pois as ações desenvolvidas para combater a indisciplina decorrem de atitudes pontuais, paliativas e fragmentadas pois não constituem ações integrantes do plano de trabalho institucional, vez que, docentes e coordenadores pedagógicos responderam que os

episódios de indisciplina ocorrem diariamente, embora para o diretor a incidência seja esporádica.

Outro aspecto a considerar sobre o papel do diretor, diz respeito a prevalência da perspectiva funcionalista oriunda das teorias administrativas que influenciaram (am) o exercício da função, cujo enfoque está na valorização dos aspectos burocráticos, administrativos e financeiros em detrimento aos pedagógicos.

Isto pode sugerir algumas inferências quanto a atuação do gestor: inexperiência, ausências constantes devido ao excesso de burocracia a qual é submetido em razão do cargo, conhecimentos limitados da legislação educacional, pouca interação com os outros segmentos escolares entre outros que podem falsear a ideia de controle da indisciplina.

Das respostas apresentadas para elencar o fator preponderante da indisciplina escolar, a ausência familiar é a mais recorrente, porém depreende-se que a escola prescinde de ações de integração de pais e responsáveis seja para cobrar o cumprimento de suas atribuições parentais, seja para punir sua negligência, seja para participar da construção de instrumentos para combater comportamentos inadequados dos alunos, a exemplo da indisciplina. Tal como apontado pelos estudos de (Vinhas, 2015, p. 64), novamente a escola se isenta de uma revisão interna, já que o problema é deslocado para fora de seu domínio.

Em relação a postura adotada diante dos episódios de indisciplina percebe-se uma fragmentação no trabalho escolar. O ensino fundamental busca apoio junto a coordenação pedagógica, colegas e instituições; os professores do ensino médio e a equipe pedagógica optam pelo diálogo e a direção busca maior participação da família no percurso escolar.

Tais observações se confrontam com a literatura de (Campos, 2010, p.75) quanto ao papel articulador do gestor frente a administração escolar que exige permanentemente a vivência coletiva entre o gestor, professores, funcionários e a família com vistas a uma ação pedagógica correta, voltada para o êxito escolar. Garantindo, assim, que a criança e o jovem atendidos nela permaneçam e aprendam.

Observamos duas consequências significativas atribuídas à indisciplina para o trabalho escolar: o alto índice de evasão apontado pelos professores do ensino fundamental; e, o alto índice de repetência indicado pelos professores do ensino médio, coordenadores pedagógicos

e diretor. Em que pese, tratar-se de segmentos e idades diferentes os determinantes tanto da evasão quanto da repetência se originam do êxodo urbano, questões econômicas, implicações com a justiça, uso de substâncias tóxicas, gravidez, problemas de saúde, etc.

Tanto a evasão quanto a repetência são indicativos que as práticas implementadas na escola estão desarticuladas da realidade sendo o fracasso inevitável. Neste sentido, Simka & Meneghetti (2010, p.115) expõe que a escola continua repetindo padrões de educação ultrapassados, professores presos a recursos e discursos nada condizentes com a realidade dos alunos.

No que se refere as habilidades em lidar com a indisciplina, percentual significativo de colaboradores de cada grupo pesquisado respondeu ter facilidade em agir quando da ocorrência desta. No entanto, chama atenção que, quando perguntado aos professores do ensino fundamental sobre a postura adotada diante dos atos de indisciplina, estes informaram que buscam apoio junto a coordenação pedagógica, bem como, de outras instituições. Parece haver uma incongruência no discurso destes professores o que demonstra fragilidade na atuação do diretor quanto ao gerenciamento do trabalho escolar.

Em relação as atitudes adotadas para combater a indisciplina escolar, percentual significativo de cada categoria de colaboradores afirmou combater a indisciplina através do diálogo. Buscando conscientizar o (s) aluno (s) da gravidade e consequência (s) de sua (s) atitude (s) tanto para o convívio em sociedade quanto para a aprendizagem. Entretanto, a maioria dos colaboradores apontou o medo de represálias como a maior dificuldade para combater a indisciplina.

Para Simka & Meneghetti (2010, p.119), o desamparo presente nas escolas, estampado nos rostos dos professores advém da fragilidade do pacto social, da falta de referência no que diz respeito aos parâmetros de condutas, a ética. A sociedade está desamparada. Nossos líderes, que deveriam dar o exemplo, refletem a falta de acordos, a injustiça, a contradição e a incoerência no viver.

Percebe-se que a escola de modo geral não ignora as situações de indisciplina ocorridas no seu interior. Acena com algumas proposições para combatê-las, no entanto, as ações empreendidas ocorrem de modo fragmentado e com pouca resolutividade apesar dos

colaboradores demonstrarem conhecimentos sobre o assunto, a inversão de valores, o alto índice de violência verbal, física, psicológica culminando muitas vezes com a morte induz os profissionais a absterem-se de tratar e/ou repreender o (s) aluno (s) para primar por sua integridade física e moral.

A partir das respostas obtidas verifica-se que a escola conta com o apoio de outras instituições para combater a indisciplina à exemplo do Conselho Tutelar Zona Sul, Policiamento Escolar, Delegacias Especializadas, Conselho de Segurança, Ministério Público Estadual (MPE).

Estes órgãos em razão de suas prerrogativas, tem por filosofia a repressão para coibir os atos delitivos que geram violência e indisciplina. Entretanto, passaram a desenvolver ações educativas, vez que, somente o caráter punitivo das intervenções não combate a reincidência e tampouco atuam na formação do comportamento e desenvolvimento individual do aluno.

Merecendo destaque, o Programa MP Comunitário que desenvolve entre outras ações o Programa de Mediação de Conflitos, que tem por objetivo capacitar pessoas para desenvolverem a prática de mediação de conflitos interpessoais como forma de pacificação das relações sociais voltadas para alunos, pais ou responsáveis e pessoas da comunidade para combater e prevenir todas as formas de violência e disseminando a cultura da paz.

O Policiamento Escolar uma ação desenvolvida pela Polícia Militar do Estado do Amapá com o objetivo de coibir a violência e indisciplina escolar através de palestras, visitas e patrulhamento no interior e entorno das escolas.

O Conselho Tutelar, criado pelo ECA com investidura de órgão municipal competente para zelar pelos direitos da criança e dos adolescentes em situação de risco. Além de suas atribuições regimentares, se acionado, participa de palestras, ciclos de estudos, etc.

A Delegacia Especializada na Investigação de Atos Infracionais (DEIAI) é, uma das 09 (nove) unidades especializadas existentes no Estado para investigar os delitos cometidos envolvendo adolescentes, necessitando de prévia comunicação das infrações cometidas no interior da escola e adjacências.

O Conselho Comunitário de Segurança (CONSEG), entidade de apoio aos órgãos de segurança pública nas relações com a comunidade, assessorando e cooperando com o Poder Público para a elaboração de políticas voltadas para o combate da violência e da criminalidade a partir de ações preventivas que estimulem a paz e a melhoria da qualidade de vida nas comunidades (Lei n.º 1.632, de 29 de março de 2012). Também se acionado orienta a escola quanto aos encaminhamentos pertinentes.

Além destes, o Governo do Estado do Amapá-GEA vem (re)editando normas para instituir no âmbito do Estado políticas públicas de combate a todas as formas de violência sob a coordenação da Secretaria Estadual de Educação-SEED, que também tem responsabilidades quanto à segurança escolar, a exemplo da Lei n.º 0443, de 04 de janeiro de 1999, que institui o Programa Interdisciplinar e de Participação Comunitária para a Prevenção e Combate à violência nas Escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Amapá; o Programa Pacto Pela Paz, instituído pela Lei n.º 0711, de 26 de julho de 2002, tem por objetivo a promoção de ações de caráter interdisciplinar voltadas para o enfrentamento da violência no âmbito escolar estadual e, o Decreto n.º 6.311, de 08 de novembro de 2013 que institui o Programa “Pacto ‘pela Paz na Escola’”, que tem como proposta a abertura das escolas públicas estaduais a diversas ações sociais de prevenção à violência escolar, advindas das Secretarias de Estado, e outros órgãos governamentais e não-governamentais.

Neste sentido, Simka & Meneghetti (2010, p.118), enfatizam que não cabe mas uma disputa de responsabilidades sobre a educação moral e ética entre pais e escola. Esse é um papel de toda a sociedade, é papel da família, da escola, da saúde, enfim, é de todos. Pois, os grandes problemas da sociedade são percebidos na sala de aula. A corrupção, o desrespeito, o preconceito, a ganância, a perversa imposição da imagem ideal, o egoísmo, o individualismo.

Por fim, fora solicitado aos colaboradores apresentarem proposições para o encaminhamento e/ou aperfeiçoamento do trabalho do diretor frente a gestão da E.E.N.N.C., visando minimizar a incidência dos atos de indisciplina e suas consequências para a aprendizagem e o bem-estar de todos.

De modo geral, todas as contribuições revelam a necessidade de definição de uma linha pedagógica e, conseqüentemente administrativa para nortear o trabalho escolar. Pois, é possível

verificar que as ações desenvolvidas por professores, coordenadores pedagógicos e diretor ocorrem desarticuladas. Não há um direcionamento comum. Uma filosofia definida.

Segundo Campos (2010, p.52), o núcleo central da qualidade da educação encontra na sua base em três elementos fundamentais: o projeto pedagógico, a infraestrutura e o quadro docente da escola. No item infraestrutura, trata-se de uma escola nova (inaugurada em 2010) atende aos padrões de acessibilidade, é edificada em alvenaria, com salas de aula amplas, laboratório de informática, biblioteca, sala de leitura, etc. E, o quadro docente, é formado por professores graduados e especialistas (mestres, mestrandos e doutorandos).

Entretanto, prescinde de momentos para estudos, planejamento, troca de experiências para reflexão acerca da necessidade de elaborar um plano de convivência que oportunize a vivência da cidadania, a partir da (...) implementação de um ambiente cooperativo, em que valores democráticos são construídos em espaços sistematizados para que crianças e jovens, educadores e comunidade possam refletir sobre crenças, expressar sentimentos e agir moralmente. (Vinhas,2015, p.64).

Contudo, quanto ao item projeto pedagógico, das respostas apuradas duas merecem destaque: “conclusão do projeto político-pedagógico” e “criação de mecanismos de controle disciplinar e de garantia da participação dos pais e/ou responsáveis”, ambas proferidas pelos coordenadores pedagógicos.

A escola enquanto organização instituída pelo Estado, tem como prerrogativa a promoção da instrução pública orientada por normas e regulamentações derivadas da legislação externa e, das oriundas da autoridade escolar consoante o disposto no artigo 15, da LDBEN (1996): autonomia pedagógica, administrativa e financeira para que a comunidade escolar tenha liberdade para elaborar as políticas pedagógicas e metodológicas; executar administrativamente as decisões tomadas pela equipe gestora e decidir acerca das prioridades

na aplicação de seus recursos financeiros. E, tem na figura do diretor o responsável em coordenar essas ações para o bom funcionamento institucional.

Em que pese ao longo dos séculos a figura do diretor ter sido redesenhada, permanece central para a gestão, organização da escola e implementação da democracia na comunidade escolar (Conti, et.al., 2012, p.97). No entanto, a E.N.N.C. prescinde para qualificar o processo

escolar e, conseqüentemente, diminuir a indisciplina escolar de que o diretor articule juntamente com sua equipe e comunidade o planejamento do sistema com a matéria-prima do processo ensino-aprendizagem- o cotidiano do aluno.

Para tanto, precisa urgentemente retomar a (re) elaboração do projeto político-pedagógico para que conjuntamente com professores, pais e demais servidores possam definir uma proposta pedagógica e, a partir dela formalizar e consolidar um contrato permanente com a sociedade de garantia da oferta de um processo ensino-aprendizagem que potencialize o saber em todas as suas dimensões, valorização das relações pessoais, administração do tempo, planejamento das tarefas, investimento e manutenção dos espaços necessários a organização de um bom ambiente de trabalho e esforço da equipe.

Campos (2010, p.53), nos ensina que o projeto político-pedagógico é uma carta de intenções na qual são definidos objetivos, diretrizes, metas, prazos do que se quer alcançar, quanto se pretende atingir, qual a intencionalidade pedagógica.

Pois, independentemente do contexto histórico, a missão da escola é preparar o indivíduo para desenvolver e/ou adquirir habilidades e competências a partir das exigências do mundo. No entanto, a escola do/no século XXI para além dos critérios técnicos necessita resgatar a ética.

De acordo com Simka e Meneghetti (2010, p.125), é necessário ainda, uma educação que confira o poder da participação cidadã e o conseqüente comprometimento com o bem comum.

A prática da gestão democrática e participativa possibilita dentre outros aspectos o comprometimento e a autorreflexão coletiva. Implica ainda, que reconhecer a adversidade é

inerente ao processo educacional e, o seu reconhecimento possibilita compreender como o desempenho individual e coletivo afeta ou favorece alcançar os objetivos de aprendizagem satisfatórios.

CAPÍTULO V- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Escola Estadual Nanci Nina Costa-EENNC é uma instituição de direito público, sem fins lucrativos que compõe a Administração Pública estatal, cuja finalidade é a prestação de serviços públicos de cunho educacional a sociedade.

No Estado do Amapá, as escolas que integram a rede pública estadual de ensino, a estrutura administrativa compreende o cargo de diretor responsável pela administração da instituição, do fazer pedagógico e da relação com a comunidade; o de secretário escolar encarregado pela organização dos registros escolares, escrituração e arquivamento de documentos; de secretário administrativo, a quem administrar os recursos recebidos pela escola e, o coordenador pedagógico, elemento mediador entre currículo e professor.

Para tanto, a oferta qualitativa deste serviço prescinde de aspectos interagentes que envolvem condições materiais, estruturais e técnicas necessárias ao desenvolvimento de estratégias administrativas e pedagógicas que garantam formação técnica e humana a comunidade escolar especialmente aos discentes.

Diante do exposto, a realização deste estudo, pretendeu analisar a atuação da gestão escolar da EENNC para combater o fenômeno da indisciplina, vez que sua incidência no interior da escola acarreta prejuízos significativos ao bem-estar de seus membros e, principalmente a aprendizagem dos discentes.

A análise baseou-se no tratamento estatístico das respostas e a discussão dos resultados obtidos foi elaborada considerando o referencial teórico adotado para subsidiar a elaboração do trabalho.

A partir dos resultados obtidos foi possível perceber certas discrepâncias quanto a atuação do gestor junto à comunidade escolar quanto à postura indicada para combater os atos de indisciplina. Pois, a escola não está organizada nem administrativamente nem pedagogicamente para lidar com o fenômeno em estudo, vez que, não há um projeto pedagógico materializado para orientar as ações escolares, o Regimento Interno que é um documento legal, que contém as normas organizacionais administrativas, pedagógicas e de convivência social é desconhecido pela maioria dos agentes escolares e, talvez pela maioria da comunidade.

Constatamos que a indisciplina tem causas, consequências e múltiplos atores, como mencionam Araújo (2013) e Fontenele (2009), entretanto, estes não são considerados

proporcionalmente pela gestão quando esta se depara com casos de indisciplina no interior da escola. Prevalece ainda, a concepção de que o aluno é o único responsável por tais episódios.

Pesquisa internacional realizada no período entre 2012 e 2013 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), conhecida pela sigla TALIS (Teaching and Learning Internacional Survey) que investigou o ambiente de ensino e aprendizagem em educação básica de 34 países, constatou que 20% do tempo em sala de aula é desperdiçado pelos professores brasileiros para manutenção da disciplina.

Superar esta concepção demanda redimensionar a gestão escolar a partir da (re) construção das relações sociais e institucionais que regem o trabalho escolar, substituindo a participação alienada e passiva pela co-liderança e gestão compartilhada nos seus diferentes setores. Assim como, passar a responsabilizar as famílias pelo descumprimento de suas obrigações parentais utilizando os instrumentos legais de suporte, bem como, propor alternativas de envolvimento para que esses pais conheçam a realidade da escola, entendam a dinâmica do cotidiano escolar e participem do processo de fortalecimento desse espaço.

Em decisão recente, o judiciário brasileiro tem demonstrado outro entendimento sobre o “culpado” pelos comportamentos indisciplinados na escola- a família.

A Justiça de Goiás manteve condenação de multa a uma mulher por negligência na criação de seu filho, equivalente a três salários mínimos (R\$ 2.034). Para a 6ª Câmara Cível, ela descumpriu “os deveres inerentes ao pátrio poder” estabelecidos pela Constituição. O valor será repassado para um fundo de direitos da criança na comarca de Cristalina.

A mulher foi responsabilizada pela indisciplina constante do filho na [escola](#) e por não contribuir para a sua melhoria, pois sempre faltava às reuniões escolares, sem justificativas. Ela tentou derrubar a sentença, sob a justificativa de que não tem muitas condições financeiras e precisa cuidar de três filhos, e sugeriu trocar a multa por sua apresentação mensal à Justiça.

Relator do caso, o desembargador Fausto Moreira Diniz disse que “o baixo grau escolar ou a falta de condições financeiras não podem ser aceitos como desculpas para o descumprimento de seus deveres como mãe, nem, tampouco, para afastar a sanção que lhe é imposta”. Ele foi seguido por unanimidade.

“Uma mãe não pode ser punida pelos atos de seus filhos, mas a situação é outra, quando aquela deveria tomar as providências necessárias para ajudar a sua prole não o faz”, justificou o desembargador ao negar o pedido”(novembro, 2013).

É urgente e necessário que a escola, embora não sendo a única fonte do problema, reconheça sua parcela de contribuição para a manifestação da indisciplina. Assim, como a família, deve retomar suas obrigações quanto a educação moral. Pois, embora com atribuições diferentes- escola e família- são responsáveis pela educação das crianças, jovens e adultos. Reconhecer o papel e a importância de cada um é fundamental para o planejamento das intervenções para combater a indisciplina.

A responsabilização aqui proposta não diz respeito a mera punição de pais e/ou responsáveis, mas o reconhecimento de direitos e obrigações desses para com a educação de seus filhos.

Há necessidade de uma atuação mais efetiva do diretor da escola quanto ao planejamento de suas tarefas para que não haja desequilíbrio entre o pedagógico e o administrativo. Bem como, a definição de uma linha de trabalho. A participação da comunidade é restrita a colaboração para realização de festas, reuniões para entrega de notas e reclamações sobre o comportamento dos alunos. Concernente a “administração “ da escola, esta tarefa é delegada aos coordenadores pedagógicos responsável pelo turno de trabalho, juntamente com o secretário administrativo e escolar em razão das constantes ausências do diretor.

Em que pese, tanto o diretor, quanto professores e coordenadores pedagógicos utilizarem-se da prática do diálogo para combater a indisciplina, no entanto, esta prática decorre de ações pontuais e, não de metas planejadas com vistas a erradicação do fenômeno.

A indisciplina escolar é um problema de convivência que não pode ser banalizado sob o risco de transformar-se em violência. Neste sentido, a gestão escolar precisa integrar família, comunidade e escola para transformar esse espaço em um ambiente convidativo para a troca de experiências e de aprendizagens.

Isto posto, é imprescindível que a equipe gestora da E.E.N.N.C. se organize para a elaboração do projeto pedagógico visando orientar e envolver os atores escolares no planejamento das ações e metas de desempenho nas múltiplas áreas de atuação da escola, de modo que, todos assumam e compartilhem responsabilidades.

Investir na formação continuada enfatizando temas pedagógicos, administrativos e jurídicos para que a escola possa compreender e proceder os encaminhamentos pertinentes para cada situação sem infringir normas de direito de ambas as partes.

Estabelecer parcerias com diferentes órgãos e /ou instituições para o fortalecimento de saberes, comportamentos a serem adotados quando os casos de indisciplina transcenderem o âmbito escolar exigindo a interveniência destes, a exemplo do Conselho Tutelar, DEIAI, MP, Tribunal de Justiça do Estado do Amapá-TJAP e outros, que podem auxiliar a escola na resolução de seus conflitos sem a necessidade de judicializar tais questões.

Á título de ilustração, dentre outras experiências citadas no corpo do trabalho, o TJAP vem desenvolvendo o Projeto de Mediação Escolar, que objetiva a implantação de Núcleos de

Mediação de Conflitos no interior das escolas estaduais visando à defesa dos direitos humanos fundamentais do ser humano e a melhoria das relações no ambiente escolar, familiar e social.

Neste sentido, encerramos essa discussão sugerindo que a gestão juntamente com a comunidade escolar, pais, instituições afins (re) organize o seu planejamento institucional considerando as novas formas da existência social presente no contexto escolar, tendo como pressupostos os ideais democráticos de justiça e igualdade.

Acrescente-se a importância de demonstrar o valor da escola para a vida dos estudantes, a ampliação da comunicação e do envolvimento dos pais nos processos decisórios, introdução de inovações educacionais, desenvolvimento de políticas internas de formação continuada, promoção de ações de humanização das relações de trabalho, valorização das relações sociais e, acima de tudo transparência e respeito.

Para finalizar, a escola que conhecemos precisa ser reinventada e, para isso, a gestão precisa superar a ideologia de que a escola é um mero aparelho ideológico do Estado, controladora da ideologia e da moral de seus alunos. Transpor a concepção gerencialista de administrar para experienciar a gestão democrática, vez que, esse modelo de administrar pressupõe a co-responsabilização entre gestores e comunidade interna e externa no direcionamento da política institucional.

A gestão democrática, compartilhada permite vivenciar o exercício da autoridade que resulta da reflexão, do diálogo, da coerência e clareza nos procedimentos, vez que, são revistos continuamente pelo coletivo. Quesitos fundamentais para o estabelecimento de condutas éticas, êxito no desempenho escolar, no combate a práticas de insubordinação que geram os atos de indisciplina.

BIBLIOGRAFIA

Alves, A. J. (1992). A "REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA" EM TESES E DISSERTAÇÕES: MEUS TIPOS INESQUECÍVEIS. Caderno de Pesquisa, n.81, p.53-60.São Paulo. Acedido em 4 de outubro de 2012 em <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/Cp/arquivos/916.pdf>

Aquino, Júlio Groppa (1998). A indisciplina e a escola atual. Revista da Faculdade de Educação, v.24-n.2-julho-dezembro1998, p.1-19.São Paulo. Acedido em 9 de outubro de 2012 em <http://dx.doi.org/10.1590/So102.2555199000200011>

[Beloto, Aneridis Aparecida. \(org.\).2013.Interfaces da gestão escolar. São Paulo: Alínea.](#)

[Decreto n.º 3.890, de 1.º de janeiro de 1901. Aprova o Código de Institutos Oficiais de Ensino Superior e Secundário, dependentes do Ministério da Justiça e Negócios Exteriores.](#)

[Decreto n.º 5.808, de 16 de janeiro de 1933. Institui a Carreira no Magistério Público Primário.](#)

[Decreto n.º 5.884, de 21 de abril de 1933. Institui o Código de Educação do Estado de São Paulo](#)

[Decreto-Lei n.º 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Institui o Código Penal.](#)

[Resolução n.º 466, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisa Científica em Seres Humanos. Brasil: Conselho Nacional de Saúde.](#)

Campos, Casemiro de Medeiros (2010). Gestão Escolar e Docência. São Paulo, Paulinas.- (Coleção pedagogia e educação).

Conti, Celso Luiz Aparecido., Riscal, Sandra Aparecida.,& Santos, Flávio Reis dos. (2012). Organização Escolar: da administração tradicional à gestão democrática.

Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2010.

Curty. Renata Gonçalves.(Org.). Produção intelectual no ambiente acadêmico. Londrina: UEL/CIN, 2010.

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NÂNCI NINA COSTA.

Custódio, Antônio Joaquim Ferreira. Constituição Federal Interpretada pelo STF. 9.^a ed. reformulada e atualizada até março de 2008. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2008.

Burgos , Marcelo Baumann., & Canegal, Ana Carolina (2011). Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. Revista Pesquisa e Debate em Educação. v. 1 n.1 (jul./dez.2011)

[Decreto n.º 3.890, de 1.º de janeiro de 1901. Aprova o Código de Institutos Oficiais de Ensino Superior e Secundário, dependentes do Ministério da Justiça e Negócios Exteriores. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-3890-1-janeiro-1901-521287-norma-pe.html\]\(http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-3890-1-janeiro-1901-521287-norma-pe.html\).](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-3890-1-janeiro-1901-521287-norma-pe.html)

[Decreto n.º 5.808, de 16 de janeiro de 1933. Institui a Carreira no Magistério Público Primário. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www.al.sp.gov.br/norma/?id=131081\]\(http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=131081\)](http://www.al.sp.gov.br/norma/?id=131081)

[Decreto n.º 5.884, de 21 de abril de 1933. Institui o Código de Educação do Estado de São Paulo. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www.al.sp.gov.br/.../decreto/1933/decreto-5884-21.04.1933.htm\]\(http://www.al.sp.gov.br/.../decreto/1933/decreto-5884-21.04.1933.htm\)](http://www.al.sp.gov.br/.../decreto/1933/decreto-5884-21.04.1933.htm)

[Decreto-Lei n.º 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Institui o Código Penal. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www.planalto.gov.br/CCivil-03/decreto-lei/Del2848.htm\]\(http://www.planalto.gov.br/CCivil-03/decreto-lei/Del2848.htm\).](http://www.planalto.gov.br/CCivil-03/decreto-lei/Del2848.htm)

[Decreto n.º 99.710, de 21 de novembro de 1990. Dispõe sobre a promulgação da Convenção sobre os direitos da Criança. Acedido em 13 de agosto de 2015 em \[www.planalto.gov.br/ccivil-03/decreto/1990-1994/D19710.htm\]\(http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/decreto/1990-1994/D19710.htm\)](http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/decreto/1990-1994/D19710.htm)

[Decreto Legislativo n.º 28, de 14 de setembro de 1990. Dispõe sobre a aprovação do texto da Convenção sobre os Direitos da Criança, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 20 de novembro de 1989 e assinada pelo Governo Brasileiro, em 26 de janeiro de 1990. Acedido em 14 de agosto de 2015 em \[www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto-legislativo:1990-09-14\]\(http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto-legislativo:1990-09-14\).](http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto-legislativo:1990-09-14)

[Decreto nº6.311, de 08 de novembro de 2013 \(2013\). Instituir em todo o Estado do Amapá o Programa Pacto pela Paz na Escola”, cujo princípio é a integração das políticas públicas do Estado.](#)

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NÂNCI NINA COSTA.

[Fernandes, Francisco das Chagas. \(2010\). Conferência Nacional de Educação. Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação \(Documento Final/2010\), Brasília, BSB, Ministério da Educação.](#)

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Miniaurélio. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 2004

Filho, José dos Santos Carvalho. Manual de Direito Administrativo. 17.ed.revista, ampliada e atualizada até 05.01.07. Editora LumenJuris. Rio de Janeiro, 2007.

Filho, Geraldo Francisco. A administração escolar analisada no processo histórico. 2.^aed. Campinas, SP. Editora Alínea, 2012.

Foucault, Michel. Vigiar e Punir: nascimento da prisão. 35. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

Gomes, Lucinda Pimentel (2011). História e Evolução da Administração. Acedido em 11 de maio de 2015, em [www. Sobreadministração.com/historia-e-evolução-da-administração](http://www.Sobreadministração.com/historia-e-evolução-da-administração)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2014). Relatório Nacional-TALIS- Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem

Justiça condena mãe por indisciplina do filho na escola. Revista Consultor Jurídico. Acedido em 19 de novembro de 2015 em <http://www.conjur.com.br>

Lei n.º 0443, de 04 de janeiro de 1999 (1999). Institui Programa Interdisciplinar e de Participação Comunitária para a Prevenção e Combate à Violência nas Escolas da Rede Pública de Ensino do Estado do Amapá e dá outras providências.

[Lei n.º 0711, de 26 de julho de 2002 \(2002\). Dispõe sobre o Programa Paz na Escola, de ação interdisciplinar, para prevenção e controle da violência nas escolas da Rede Pública e dá outras providências. Acedido em 13 de julho de 2015 em <http://www.al.ap.gov.br>](#)

[Lei n.º 1.632, de 29 de março de 2012. Reconhece o relevante interesse coletivo, a importância social das obras e a utilidade pública dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública- CONSEGs e da Federação Amapaense dos Conselhos Comunitários de Segurança Pública- FEASP, localizados no Estado do Amapá. Acedido em 13 de julho de 2015 em <http://www.al.ap.gov.br>](#)

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NÂNCI NINA COSTA.

[Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico em Administração, e dá outras providências. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www.planalto.gov.br/CCivil-03/leis/14769.htm\]\(http://www.planalto.gov.br/CCivil-03/leis/14769.htm\)](#)

[Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www.normaslegais.com.br/legislacao/lei10.406.htm\]\(http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei10.406.htm\)](#)

[Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente, e dá outras providências. Acedido em 2 de janeiro de 2015 em \[www.planalto.gov.br/CCivil-03/LEIS/L8069.htm\]\(http://www.planalto.gov.br/CCivil-03/LEIS/L8069.htm\)](#)

[Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Acedido em 14 de agosto de 2015 em \[www.presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109783/lei-5540-68\]\(http://www.presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109783/lei-5540-68\)](#)

[Lei n.º 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Acedido em 14 de agosto de 2015 em \[www.planalto.gov.br/CCIVIL-03/leis/L5692.htm\]\(http://www.planalto.gov.br/CCIVIL-03/leis/L5692.htm\)](#)

[Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Acedido em 14 de agosto de 2015 em \[www.presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/129047/lei-de-diretrizes-e-bases-de-1961-lei-4024-61\]\(http://www.presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/129047/lei-de-diretrizes-e-bases-de-1961-lei-4024-61\)](#)

[Lei de 15 de Outubro de 1827. Manda crear escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e logares mais populosos do Império. Acedido em 14 agosto de 2015, em \[www2.camara.leg.br/legin/fed/lei-sn/1824-1899/lei-38398-15-outubro-1827-566692-publicacaooriginal-90222.pl.html\]\(http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei-sn/1824-1899/lei-38398-15-outubro-1827-566692-publicacaooriginal-90222.pl.html\)](#)

Lima, Priscila (2010).A (IN) DISCIPLINA NA SALA DE AULA. Acedido em 6 de outubro 2012 em [http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_14184/artigo_sobre_a_\(in\)disciplina_na_sala_de_aula](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_14184/artigo_sobre_a_(in)disciplina_na_sala_de_aula)

Luft, Celso Pedro. Minidicionário. 21.ed. São Paulo: Ática, 2005.

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NÂNCI NINA COSTA.

Kloh, Fabiana Ferreira Pimentel. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Degrau Cultural. Rio de Janeiro, 2011.

Moraes, Alexandre de. Direito Constitucional. 19.ed. atualizada até a EC n.º48/05. Editora Atlas. São Paulo, 2006

Morales, Pedro. a relação professor-aluno o que é, como se faz. 9.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

OECD. TALIS 2013 Results: Na International Perspective on Teaching and Learning. Paris: OECD Publications, 2014. Acedido em 15 de novembro de 2016 em <http://www.oecd.org/edu/school/TALIS-technical-report-2013.pdf>

Prodanov, Cleber Cristiano. Metodologia do Trabalho científico [recursos eletrônicos]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Risk, Eloah Nazaré Varjal de Melo., & Tereso, Mauro José Andrade. A Administração na Linha do Tempo. Campinas, SP: Editora Alínea, 2011.

Rebelo, Rosana Aparecida Argento. Indisciplina escolar: causas e sujeitos: a educação problematizadora como proposta real de superação. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

Silva, Flávio Caetano da., & Luiz, Maria Cecília. Gestão da educação básica: desafios, possibilidades e limites. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

Scotttini, Alfredo. Dicionário Escolar. TodoLivro.

Spink, Peter Kevin (2012). Ética na Pesquisa Científica. Revista de Administração de Empresas, v.11- n.1- janeiro-junho 2012, p.38-41. Acedido em 25 de março de 2014 em rae.fgv.br

Tessaro, Rita (2009). INDISCIPLINA NA ESCOLA: EDUCAR OU REPRIMIR?. Revista de Educação do IDEAU, v.4-n.9-julho-dezembro 2009, p.2-12. RS. Acedido em 6 de outubro de 2012 em http://www.ideau.com.br/upload/artigos/art_35.pdf

ANA CLÁUDIA SOARES DA SILVA

A GESTÃO ESCOLAR E AS CONSEQUÊNCIAS DA INDISCIPLINA PARA O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA: EXPERIÊNCIA DA ESCOLA ESTADUAL NÂNCI NINA COSTA.

Tozoni-Reis, Marília Freitas de Campos. A Pesquisa e a Produção de Conhecimentos.

Acedido em 18 de março de 2014 em <http://www.acervodigital.unesp.br>.

Simka,Sérgio., & Meneghetti, Ítalo.(Orgs). (2010). A Relação entre Professor e Aluno. Rio de Janeiro: Wak Editora.

Vichessi, Beatriz. (2009, outubro). O que é indisciplina? Nova Escola, n.º226, ano XXIV, pp.79-89.

Vinha, Telma. (2015, março). O convívio na escola precisa ser estudado e planejado. Nova Escola, n.º20, p.80.

APÊNDICES

Apêndice I

QUESTIONÁRIO GESTOR ESCOLAR

Prezado Colaborador (a),

O presente questionário é composto de 10(dez) questões mistas, cuja finalidade é obter informações acerca de como a gestão escolar atua para combater atos de indisciplina na Escola Estadual Nanci Nina Costa, para subsidiar minha Dissertação de Mestrado.

Desde já, agradecemos sua compreensão e disponibilidade para colaborar com a análise do fenômeno que nos propomos investigar.

- 1) Na sua opinião, a indisciplina se manifesta através de(a):
() Agressividade () Competitividade () Preconceitos () Expressões Depreciativas ()
Outros
Quais? _____
- 2) Com que frequência estes atos de indisciplina se manifestam na escola?
() Diariamente () Semanal () Mensal () Esporadicamente
- 3) Na sua opinião qual a causa geradora da indisciplina na escola?
() Fatores econômicos () Ambiente escolar
() Ausência da família () Distúrbios comportamentais () Outros
Quais? _____

- 4) Qual a sua postura diante de atos de indisciplina?
- ☐ Procura dialogar com o(s) aluno(s) para resolver o problema.
 - ☐ Comunica os pais e/ou responsáveis o ocorrido e solicita maior participação destes na vida escolar dos filhos (as).
 - ☐ Procura o apoio da coordenação pedagógica, professores e de outras instituições para resolver a situação;
 - ☐ Aplica as punições previstas na legislação de acordo com a situação.
 - ☐ Outros Quais? _____
- 5) Na sua opinião, qual a consequência mais significativa que a indisciplina causa ao trabalho escolar?
- ☐ Distanciamento do aluno dos servidores da escola. ☐ Alto índice de evasão
 - ☐ Mero cumprimento de conteúdos e carga-horária. ☐ Alto índice de repetência
 - ☐ Outros Quais? _____
- 6) Você tem facilidade para lidar com atos indisciplinares ?
- ☐ Sim ☐ Não
- Justifique: _____
- 7) Quando ocorre um ato indisciplinar você proporciona ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências de sua atitude
- ☐ Sim. De que maneira? _____
 - ☐ Não. Justifique: _____
- 8) Qual sua dificuldade em lidar com atos indisciplinares?
- ☐ Inexperiência.
 - ☐ Falta de adequada formação inicial e continuada.
 - ☐ A escola não oferece condições.
 - ☐ Receio de represálias.
 - ☐ Outros. Quais? _____
- 9) A escola busca o apoio de outras instituições para solucionar os casos de indisciplina ocorridos na escola?
- ☐ Sim ☐ Não Quais? _____
- 10) Dê uma sugestão para resolver esse problema.

Apêndice II

QUESTIONÁRIO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Prezado Colaborador(a),

O presente questionário é composto de 10(dez) questões mistas, cuja finalidade é obter informações acerca de como a gestão escolar atua para combater atos de indisciplina na Escola Estadual Nanci Nina Costa, para subsidiar minha Dissertação de Mestrado.

Desde já, agradecemos sua compreensão e disponibilidade para colaborar com a análise do fenômeno que nos propomos investigar.

- 1) Na sua opinião, a indisciplina se manifesta através de(a):
() Agressividade () Competitividade () Preconceitos () Expressões depreciativas () Outros
Quais? _____
- 2) Com que frequência estes atos de indisciplina se manifestam na escola?
() Diariamente () Semanal () Mensal () Esporadicamente
- 3) Na sua opinião qual a causa geradora da indisciplina na escola?
() Fatores econômicos () Ambiente escolar

() Ausência da família () Distúrbios comportamentais () Outros

Quais? _____

4) Qual a sua postura diante de atos de indisciplina?

() Procura dialogar com o(s) aluno(s) para resolver o problema.

() Comunica os pais do ocorrido e solicita maior participação destes na vida escolar dos filhos (as).

() Procura o apoio da equipe gestora e de outras instituições para resolver a situação.

() Aplica as punições previstas de acordo com a situação.

() Outros. Quais? _____

5) Na sua opinião, qual a consequência mais significativa que a indisciplina causa ao trabalho escolar?

() Distanciamento do aluno dos servidores da escola. () Alto índice de evasão

() Mero cumprimento de conteúdos e carga-horária. () Alto índice de repetência

() Outros. Quais? _____

6) Você tem facilidade para lidar com atos indisciplinares?

() Sim () Não

Justifique: _____

7) Quando ocorre um ato indisciplinar você proporciona ao aluno (a) perceber a gravidade e as consequências de sua atitude?

() Sim () Não

Justifique: _____

8) Qual sua dificuldade em lidar com atos indisciplinares?

() Inexperiência.

() Falta de adequada formação inicial e continuada.

() A escola não oferece condições.

() Receio de represálias.

() Outros. Quais? _____

9) A escola busca o apoio de outras instituições para solucionar os casos de indisciplina ocorridos na escola?

() Sim () Não

Quais? _____

10) Dê uma sugestão para resolver esse problema.

Apêndice III

QUESTIONÁRIO PROFESSOR

Prezado Colaborador (a),

O presente questionário é composto de 10(dez) questões mistas, cuja finalidade é obter informações acerca de como a gestão escolar atua para combater atos de indisciplina na Escola Estadual Nanci Nina Costa, para subsidiar minha Dissertação de Mestrado.

Desde já, agradecemos sua compreensão e disponibilidade para colaborar com a análise do fenômeno que nos propomos investigar.

- 1) Na sua opinião, a indisciplina na sala de aula se manifesta através (de):
() Agressividade () Competitividade () Preconceitos () Expressões depreciativas
() Outros. Quais? _____
- 2) Com que frequência estes atos de indisciplina ocorrem na sala de aula?
() Diariamente () Semanal () Mensal () Esporadicamente
- 3) Na sua opinião qual a causa geradora da indisciplina na escola?
() Fatores econômicos () Ambiente escolar

- () Ausência da família () Distúrbios comportamentais
- () Outros. Quais? _____
- 4) Qual a sua postura diante de atos de indisciplina?
- () Procura dialogar com o aluno para resolver o problema.
- () Comunica os pais e/ou responsáveis o ocorrido e solicita maior participação destes na vida escolar dos filhos(as).
- () Procura o apoio da coordenação pedagógica, professores e de outras instituições para resolver a situação.
- () Aplica punições previstas na legislação de acordo com a situação.
- () Outros. Quais? _____
- 5) Na sua opinião, qual a consequência mais significativa que a indisciplina causa ao trabalho escolar?
- () Distanciamento entre professor e aluno.
- () Alto índice de evasão
- () Mero cumprimento de conteúdos e carga-horária
- () Alto índice de repetência
- () Outros. Quais? _____
- 6) Você tem facilidade para lidar com atos indisciplinares em sala de aula?
- () Sim () Não
- Justifique: _____
- 7) Quando ocorre um ato indisciplinar você proporciona ao aluno perceber a gravidade e as consequências de sua atitude?
- () Sim () Não
- Justifique: _____
- 8) Qual sua dificuldade em lidar com atos de indisciplina?
- () Inexperiência
- () Falta de adequada formação inicial e continuada.
- () A escola não oferece condições.
- () Receio de represálias.
- () Outros. Quais? _____

- 9) A escola busca o apoio de outras instituições para solucionar os casos de indisciplina ocorridos na escola?

() Sim () Não

Quais? _____

- 10) Dê uma sugestão para resolver por meio da gestão escolar, o problema da indisciplina escolar.

